John C. Maxwell

Il LIBRO d'ORO della LEADERSHIP

Le 26 regole per dirigere se stessi e gli altri

ETAS

John Maxwell è uno dei più grandi esperti di leadership del nostro tempo: il sito Leadershipgurus.net lo ha nominato World's Top Leadership Guru e i suoi libri hanno venduto più di 13 milioni di copie in tutto il mondo.

In questo volume ha raccolto la sua esperienza trentennale di leader aziendale, consulente e scrittore, in 26 regole auree della leadership, come:
• se vi sentite soli al vertice, state sbagliando qualcosa
• le persone più difficili da dirigere siete sempre voi stessi
• per capire come va il leader, guardate i collaboratori
• non gestite il vostro tempo, gestite la vostra vita
• i leader si distinguono nei momenti difficili
• in cambio di ciò che ottenete, dovete rinunciare a qualcosa
• pochi leader raggiungono il successo se non sono in tanti a volerlo
• gli altri riassumeranno la vostra vita in una frase. Sceglietela adesso.

Chi inizia ora la sua carriera potrà apprendere da queste regole importanti insegnamenti. I leader già affermati ritroveranno suggerimenti utili per svolgere il compito che Maxwell ritiene più importante: crescere la prossima generazione di leader.

Ogni capitolo è dedicato a una singola regola, e termina con una serie di esercizi per applicarla e un momento di riflessione dedicato all'impegno che ogni leader dovrebbe assumersi per far crescere coloro che dirige.

John C. Maxwell è scrittore e consulente di livello internazionale in tema di leadership. La sua attività è rivolta ad aziende della classifica Fortune 500 (le più importanti degli USA) e a istituzioni del calibro dell'Accademia di West Point, la National Football League e gli ambasciatori presso le Nazioni Unite. Scrive su numerose testate, tra cui New York Times, Wall Street Journal e BusinessWeek.

Il libro d'oro della leadership

Le 26 regole per dirigere se stessi e gli altri

JOHN C. MAXWELL

Titolo originale: *Leadership Gold. Lessons Learned from a Lifetime of Leading*
Editore originale: Thomas Nelson
Traduzione dall'inglese di Roberto Merlini
Fotocomposizione: ITG – Torino

ISBN 978-88-58-66640-1

Original edition copyright © 2008 by John C. Maxwell
All rights reserved. This Licensed Work published under license
Copyright © 2008 RCS Libri S.p.A.

Prima edizione digitale 2014

www.etaslab.it

Quest'opera è protetta dalla Legge sul diritto d'autore.
È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.

Sommario

Alla ricerca dell'oro

1 Se vi sentite soli al vertice, state sbagliando qualcosa
2 Le persone più difficili da dirigere siete sempre voi stessi
3 I momenti della verità definiscono la vostra leadership
4 Quando vi criticano, sapete di essere al centro dell'attenzione
5 Non lavorare nemmeno un giorno della propria vita
6 I leader migliori sanno ascoltare
7 Entrate nella vostra area di competenza e rimaneteci
8 La prima responsabilità di un leader è definire la realtà
9 Per capire come va il leader, guardate i collaboratori
10 Non mandate le vostre anatre a scuola dalle aquile
11 Concentratevi su ciò che è più importante
12 Il più grande errore è non chiedervi che errore state commettendo
13 Non gestite il vostro tempo, gestite la vostra vita
14 Continuate a imparare per continuare a dirigere
15 I leader si distinguono nei momenti difficili
16 Le persone lasciano le persone, non le aziende

17 L’esperienza non è la miglior maestra
18 Il segreto di una buona riunione è tenere una riunione preliminare
19 Pensate anche alle relazioni interpersonali, non solo alla carriera
20 Le scelte che fate determinano ciò che siete
21 L’influenza si dovrebbe prestare, mai regalare
22 In cambio di ciò che ottenete, dovete rinunciare a qualcosa
23 Chi inizia il viaggio insieme a voi raramente lo finisce con voi
24 Pochi leader raggiungono il successo se non sono in tanti a volerlo
25 Ottenete risposte solo alle domande che fate
26 Gli altri riassumeranno la vita in una frase. Sceglietela adesso

Conclusione

Note

Alla ricerca dell'oro

Il libro d'oro della leadership *è dedicato a Ella Ashley Miller, la nostra quarta nipote. Il suo carattere dolcissimo ci attira costantemente verso di lei.*
Ci auguriamo che quando crescerà, saprà estrarre "l'oro" dalle lezioni della vita.

Confesso che volevo scrivere questo libro da quasi un decennio. In un certo senso, ci ho lavorato per tutta la vita. Ma avevo promesso a me stesso di non metterci mano fino al compimento dei sessant'anni. Nel febbraio 2007 ho raggiunto quel traguardo e ho cominciato a scrivere.

Ho avuto una lunga e appagante esperienza di leadership. Nel 1964, all'età di diciassette anni, ho cominciato a leggere libri e raccogliere idee sul tema della leadership, perché sapevo che avrebbe svolto un ruolo importante nella mia carriera. All'età di ventidue anni, ho assunto il mio primo incarico da leader. Nel 1976 mi sono convinto che tutto dipende dalla leadership. A tale convinzione si accompagnava il desiderio di studiare e insegnare per tutta la vita questa materia fondamentale.

Imparare a dirigere efficacemente è stato veramente difficile. Insegnare agli altri a dirigere efficacemente lo è stato ancora di più. Alla fine degli anni Settanta mi sono dedicato alla formazione e allo sviluppo di leader potenziali. Con mia grande gioia, ho scoperto che i leader si potevano sviluppare. Quella scoperta mi ha spinto a scrivere nel 1992 il mio primo libro sulla leadership, intitolato *Developing the Leader Within You* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 1993; tr. it. *Sviluppa il leader che c'è in te,* Gribaudi, Milano, 2005). Da allora ne ho scritti molti altri. Per più di

trent'anni, praticare e insegnare la leadership è stato il lavoro della mia vita.

AUMENTARE IL VALORE DELLA VOSTRA LEADERSHIP

Questo libro è frutto degli anni in cui ho rivestito un ruolo di leadership, e dell'apprendimento, attraverso tentativi ed errori, di ciò che significa essere leader. Le lezioni che ho imparato sono personali e spesso semplici, ma possono avere un impatto profondo. Ho dedicato tutta la mia vita a distillarle. Considero ogni capitolo come una pepita d'oro. Nelle mani della persona giusta, queste lezioni possono aggiungere un grandissimo valore alla sua leadership.

Mentre procedete nella lettura, tenete presente che…

1. Sto ancora imparando sul tema della leadership. Non sono ancora arrivato a capire tutto, e questo libro non è la mia risposta definitiva sull'argomento. Dopo poche settimane dalla sua pubblicazione ci saranno sicuramente nuovi pensieri che vorrei poter aggiungere. Perché? Perché continuo a imparare e continuo a crescere. Spero di continuare a crescere fino all'ultimo giorno della mia vita. Spero di continuare a scoprire pepite d'oro da poter condividere con altri.

2. Hanno contribuito in molti a questo libro. Uno dei capitoli è intitolato "Pochi leader raggiungono il successo se non sono in tanti a volerlo". Tale principio vale certamente nel mio caso. Si dice che l'uomo saggio impara dai propri errori. Chi è un po' più saggio impara dagli errori altrui. Ma il più saggio di tutti impara dai successi degli altri. Oggi io metto a frutto la saggezza di tanti leader che hanno aggiunto grande valore alla mia vita. Spero che un domani sarete *voi* a sfruttare la *mia* saggezza.

3. Ciò che intendo insegnarvi può essere appreso da chiunque. Come diceva il filosofo greco Platone, "l'istruzione è in gran parte

ricordare cose si conoscono già". Ecco in cosa consiste l'apprendimento più efficace. Nel mio duplice ruolo di autore e docente, voglio aiutare le persone a comprendere veramente in modo nuovo e chiaro qualcosa che hanno sempre percepito intuitivamente. Cerco di creare "momenti di consapevolezza". Pur avendo vissuto la mia vita di leader guardando avanti, ho iniziato a capire meglio il fenomeno della leadership volgendo lo sguardo indietro. Ora che ho compiuto sessant'anni, voglio condividere con voi le lezioni più importanti che ho imparato come leader. Questo libro è un tentativo di prendere l'oro della leadership che ho estratto attraverso dolorose esperienze di tentativi ed errori, e metterlo sullo "scaffale più basso", in modo da renderlo accessibile anche a leader inesperti. Non dovete essere esperti per capire quello che voglio insegnarvi, e non dovete essere CEO per metterlo in pratica. Non voglio che nessuno dei miei lettori assomigli a Charlie Brown dei *Peanuts,* che mentre stava ammirando il castello di sabbia costruito sulla spiaggia se l'è visto distruggere da un acquazzone. Mentre guardava sconsolato i resti del suo castello, diceva: "Qui ci dev'essere una lezione da imparare, ma non so quale sia". Il mio obiettivo non è far colpo su di voi e lasciarvi senza conoscenze e indicazioni pratiche. È aiutarvi concretamente.

4. L'oro della leadership che voglio condividere con voi deriva in gran parte dagli errori di leadership che ho commesso. Alcune lezioni che ho imparato sono state molto dolorose per me. Avverto ancora quel dolore. Mi rammentano la frequenza con cui ho commesso degli errori. Ma mi offrono anche un certo incoraggiamento, perché mi fa piacere riconoscere che oggi sono più saggio di allora. Il poeta Archibald McLeish ha osservato: "C'è solo una cosa più dolorosa che imparare dall'esperienza, ed è non imparare dall'esperienza". Mi capita troppo spesso di vedere persone che commettono un errore e vanno avanti ostinatamente sulla propria strada, per poi ripetere lo stesso errore. Si dicono con grande determinazione: "Riprovaci ancora!". Sarebbe molto meglio dire: "Provaci, poi fermati a pensare, cambia, e riprova di nuovo".

5. La vostra capacità di migliorare come leader dipende dal modo in cui reagite. Leggere un libro non basta mai a fare la differenza nella vostra vita. Ciò che può migliorarvi è la vostra reazione. Vi prego di non usare scorciatoie nella lettura di questo libro. Trasformate ogni pepita in qualcosa di utile, che possa aiutarvi a diventare leader migliori. Non fate come il ragazzino che gioca a scacchi con suo nonno e si lamenta: "Eh no! Adesso basta! Nonno, vinci sempre tu!". "Che cosa vuoi che faccia", gli risponde il nonno, "vuoi che perda di proposito? Se lo facessi, tu non impareresti nulla". Allora il nipote ribatte: "Non voglio imparare nulla. Voglio solo vincere!". Non basta voler vincere. Per imparare, bisogna seguire un processo strutturato. Occorrono pazienza, perseveranza e volontà. Come ha detto William A. Ward, "affidare una grande verità alla memoria è ammirevole; applicarla nella vita è saggio".

Suggerisco di tenere con voi questo libro per molto tempo, in modo che entri a far parte della vostra vita. Lo scrittore e professore Peter Senge definisce l'apprendimento "un processo che si determina nel tempo e che integra sempre pensiero e azione… Si verifica nel contesto di qualcosa di significativo, e quando chi impara inizia ad agire".

Se siete leader alle prime armi, vi consiglio di dedicare ventisei settimane alla metabolizzazione del libro. Una settimana per ogni capitolo. Leggete il capitolo e poi seguite le istruzioni contenute nella parte applicativa. Sono convinto che se permettete a ogni lezione di sedimentarsi nella vostra mente e di concretizzarsi nelle vostre azioni prima di passare a quella successiva, con il tempo resterete stupiti dai cambiamenti positivi che si verificheranno nella vostra leadership. Ho scritto anche *Go for Gold* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2008), un libro che completa perfettamente *Il libro d'oro della leadership,* per suggerire alle persone nuove idee e aiutarle ad acquisire ulteriori competenze relative a ciascuna pepita d'oro. Potete inoltre visitare il sito www.johnmaxwell.com/leadershipgold per guardare video, ascoltare estratti audio e trovare altri strumenti che vi aiuteranno ad

apprendere di più. Lo sviluppo della leadership è un processo, e tutto ciò che potete fare per rafforzare ciò che state imparando vi aiuta a renderlo più duraturo.

Se siete leader più esperti, prendetevi cinquantadue settimane. Perché dovete dedicare più tempo? Perché dopo aver letto e metabolizzato un capitolo, dovreste impiegare un'altra settimana ad esaminarlo con i vostri collaboratori. Alla fine dell'anno, oltre a essere cresciuti, avrete aiutato altri leader emergenti a diventare più bravi! Dopo gli esercizi pratici, per aiutarvi ho inserito il "Consigli per il mentoring". Ognuno di questi momenti offre consigli per aiutare i vostri collaboratori a diventare leader più efficaci nell'aspetto specifico trattato dal capitolo. Prima di riuscire ad applicare alcuni suggerimenti, dovrete costruire un rapporto di trasparenza e di fiducia con i vostri collaboratori. Se manca questo tipo di rapporto con le persone a cui intendete fare mentoring, investite il tempo che occorre per costruirlo, in modo da poter incidere positivamente sulla loro vita.

LA LEADERSHIP FA LA DIFFERENZA

Perché dovreste impegnarvi così tanto a comprendere la leadership? Perché ho lavorato tanto per conoscere la leadership, e per quarant'anni ho estratto pepite d'oro? Perché una leadership efficace fa sempre la differenza! Ho constatato personalmente ciò che può fare una buona leadership. L'ho vista rivoluzionare le aziende e incidere positivamente sulla vita di migliaia di individui. Certo, la leadership non è facile da imparare, ma ne vale veramente la pena? Migliorare come leader paga, ma richiede un grande sforzo. La leadership chiede molto a una persona. È esigente e complessa. Ecco che cosa intendo dire…

Leadership è la disponibilità a mettersi in gioco.
Leadership è il piacere di fare la differenza con gli altri.
Leadership è l'insoddisfazione per la situazione esistente.

Leadership è assumersi la responsabilità mentre gli altri cercano scuse.
Leadership è vedere in una situazione le opportunità mentre gli altri vedono solo i problemi.
Leadership è volontà di distinguersi dalla folla.
Leadership è avere mente e cuore aperti.
Leadership è la capacità di sacrificare il proprio ego per fare la scelta migliore.
Leadership è suscitare negli altri la capacità di sognare.
Leadership è ispirare gli altri con la visione del contributo che possono dare.
Leadership è il potere di uno che incanala le energie di molti.
Leadership è il vostro cuore che parla al cuore degli altri.
Leadership è l'unione di cuore, mente e anima.
Leadership è la capacità di preoccuparsi degli altri e, così facendo, liberarne le idee, le energie e le capacità.
Leadership è il sogno che si traduce in realtà.
Leadership è soprattutto coraggio.

Se queste idee sulla leadership vi fanno battere il cuore e vi toccano nel profondo, allora comprendere meglio la leadership farà la differenza per voi, e voi farete la differenza nella vita degli altri.

Voltate pagina e iniziamo.

RINGRAZIAMENTI

Un sentito grazie a Charlie Wetzel, che mi ha aiutato a redigere il testo, a Stephanie Wetzel, che ha curato l'editing, e a Linda Eggers, la mia assistente.

1

Se vi sentite soli al vertice, state sbagliando qualcosa

La generazione di mio padre era convinta che i leader non dovessero mai stare troppo vicini ai loro sottoposti. “Tenere le distanze” era un’espressione che sentivo ripetere spesso. I bravi leader dovevano stare un po’ più in alto dei subalterni, e nettamente separati da loro. Di conseguenza, quando ho iniziato il mio percorso di leadership, ho fatto in modo di tenere una certa distanza tra me e i miei collaboratori. Ho cercato di stare vicino a loro abbastanza da poterli guidare, ma sufficientemente lontano da non esserne influenzato.

Questa scelta di equidistanza ha creato immediatamente in me un grosso conflitto interiore. Onestamente, avrei voluto stare vicino ai miei collaboratori. Pensavo inoltre che uno dei miei punti di forza fosse la capacità di entrare in sintonia con le persone. Entrambi i fattori mi hanno indotto a infrangere il principio di “tenere le distanze”. E naturalmente, pochi mesi dopo aver assunto il mio primo incarico da leader, iniziai, insieme a mia moglie Margaret, a stringere stretti rapporti di amicizia. Ci piaceva il nostro lavoro e ci piacevano le persone che lavoravano in azienda.

Come molti leader all’inizio della carriera, sapevo che non sarei rimasto per sempre in quella posizione e in quell’azienda. Era un’esperienza interessante, ma di lì a poco ero pronto per affrontare sfide più complesse. Dopo tre anni diedi le dimissioni per andare a lavorare a Lancaster, in Ohio. Non dimenticherò mai la reazione di quasi tutti i collaboratori quando scoprirono che me ne sarei andato: “Come hai potuto farci questo, dopo tutto quello che abbiamo fatto

insieme?" Molti hanno vissuto la mia partenza come un affronto personale. Si sono sentiti feriti, e questo mi è veramente dispiaciuto. Mi risuonavano nelle orecchie le parole dei vecchi leader: "Non date troppa confidenza ai dipendenti". Quando lasciai quell'incarico per andare a ricoprire una nuova posizione di leadership, mi ripromisi di tenere i collaboratori un po' più a distanza.

QUESTA VOLTA È UN FATTO PERSONALE

Nel nuovo incarico, per la prima volta nel mio percorso di leadership, avevo la possibilità di assumere dei collaboratori. Un giovane candidato appariva molto promettente, così lo assunsi e cominciai a farlo crescere. Scoprii subito che formare e far crescere le persone era al tempo stesso il mio punto di forza e anche un piacere.

Questo membro dello staff ed io facevamo ogni cosa insieme. Uno dei modi migliori per formare i collaboratori è farsi affiancare da loro perché osservino il vostro comportamento, ricevano alcune indicazioni, e poi tentino di metterle direttamente in pratica. È esattamente quello che abbiamo fatto. Era la mia prima esperienza di mentoring.

Pensavo che tutto stesse andando per il meglio. Poi, un giorno, scoprii che il mio giovane allievo aveva divulgato alcune informazioni sensibili violando la fiducia che gli avevo accordato. Oltre a danneggiarmi come leader, mi aveva fatto un torto personale. Mi sentivo tradito. Inutile dire che gli chiesi di andarsene. E ancora una volta mi risuonarono nelle orecchie le parole di leader più esperti: "Non date troppa confidenza ai dipendenti".

Questa volta imparai la lezione. Decisi nuovamente di tenere le distanze da tutti coloro che mi circondavano. Avrei lasciato che i collaboratori facessero il loro lavoro, e io avrei fatto il mio. E avremmo socializzato solo alla festa di Natale!

La solitudine non deriva dalla posizione organizzativa; deriva dalla personalità.

Riuscii a mantenere questa rigida separazione tra sfera personale e sfera professionale per sei mesi. Ma poi, un giorno, mi resi conto che la scelta di tenere tutti quanti a distanza era un'arma a doppio taglio. L'aspetto positivo era che se tenevo i collaboratori a distanza, nessuno mi avrebbe mai deluso. Ma quello negativo era che nessuno avrebbe mai potuto aiutarmi. Perciò, all'età di venticinque anni, presi una decisione: nel mio ruolo di leader, avrei "camminato lentamente tra la folla". Mi sarei preso con calma tutto il tempo – e avrei corso il rischio – per avvicinarmi psicologicamente ai miei collaboratori e lasciare che loro si avvicinassero a me. Mi sarei solennemente impegnato ad amare le persone prima di cercare di dirigerle. Questa scelta mi avrebbe talvolta reso vulnerabile. Avrei avuto delle delusioni. Ma gli stretti rapporti che avrei intrecciato mi avrebbero consentito di aiutarle, e di essere aiutato da loro. È una decisione che ha cambiato la mia vita e la mia leadership.

LA SOLITUDINE NON È UN PROBLEMA DI LEADERSHIP

C'è una vignetta che ritrae un manager visibilmente depresso, seduto dietro un'enorme scrivania. Dall'altra parte, sta in piedi davanti a lui un operaio in tuta da lavoro, che gli dice: "Se può consolarla, ci si sente soli anche nei piani bassi".

Stare al vertice di un'organizzazione non significa necessariamente soffrire di solitudine. Né la solitudine affligge necessariamente chi sta in basso. Ho conosciuto persone sole al vertice, alla base e nelle posizioni intermedie. Oggi mi rendo conto che la solitudine non deriva dalla posizione organizzativa; deriva dalla personalità.

Per molti, l'immagine del leader è quella di un individuo che se ne sta da solo in cima alla montagna e guarda i collaboratori dall'alto. È separato, isolato e solo. Da qui il detto: "Chi sta in alto,

sta da solo". Ma secondo me quella frase non è stata mai pronunciata da un grande leader. Se guidate altre persone e vi sentite soli, non fate bene il vostro lavoro. Pensateci. Se siete isolati, vuol dire che nessuno vi segue. E se nessuno vi segue, non state esercitando la leadership!

I bravi leader fanno crescere le persone.

Quale leader lascerebbe indietro tutti gli altri e proseguirebbe il viaggio da solo? Un leader egoista. I bravi leader fanno crescere le persone. La capacità di portare i collaboratori a un livello professionale più elevato è una caratteristica fondamentale di una leadership efficace. È difficile riuscirci se vi allontanate troppo da loro, perché non potete più percepire i loro bisogni, conoscere i loro sogni o capire ciò che fa loro battere il cuore. Inoltre, se grazie agli sforzi del leader i collaboratori non migliorano, vuol dire che hanno bisogno di un altro leader.

ALCUNE VERITÀ SUL RUOLO DI VERTICE

Poiché sono sempre stato affascinato dal tema della leadership, ci ho riflettuto profondamente nel corso degli anni. Ecco alcune cose che dovete sapere:

Nessuno è mai arrivato al vertice da solo
Pochi leader raggiungono il successo se non sono in tanti a volerlo. Nessun leader raggiunge il successo senza l'aiuto di qualcun altro. Purtroppo, appena arrivano in alto, alcuni leader passano il tempo a cercare di allontanare dal vertice le altre persone. Si atteggiano a padroni, per insicurezza o per eccesso di spirito competitivo. Questo approccio potrebbe funzionare per un po', ma di solito non dura a lungo. Quando il vostro obiettivo è scalzare altre persone, dedicate troppo tempo e troppe energie a proteggervi da coloro che

potrebbero usarvi lo stesso trattamento. Perché invece non cercare di aiutare gli altri e chiedere loro di unirsi a voi?

Avere successo in un ruolo di vertice è essenziale per far crescere i collaboratori

Nel mondo ci sono tantissime persone pronte a dare consigli su cose che non conoscono. Fanno come quegli agenti di viaggio disonesti che vi rifilano un pacchetto costoso e vi dicono: "Le auguro buon viaggio". Dopodiché non li rivedrete mai più. I grandi leader invece si comportano come guide turistiche. Conoscono il territorio perché ci sono già stati, e fanno del loro meglio per rendere il viaggio piacevole e stimolante per tutti.

La credibilità di un leader inizia con il successo personale, e finisce con la promozione del successo altrui.

La credibilità di un leader inizia con il successo personale, e finisce con la promozione del successo altrui. Per acquisire credibilità, dovete dimostrare costantemente tre cose:

1. Spirito di iniziativa. Dovete *darvi da fare* per salire.
2. Spirito di sacrificio. Dovete *fare delle rinunce* per salire.
3. Maturità. Dovete *crescere* per salire.

Se mostrate la via, i collaboratori vorranno seguirvi. Più in alto salirete, maggiore sarà il numero delle persone che vorranno fare questo viaggio insieme a voi.

Portare al vertice altre persone è più appagante che arrivarci da soli

Alcuni anni fa ho avuto il privilegio di parlare dallo stesso palco di Jim Whittaker, il primo americano ad aver scalato l'Everest. Durante il pranzo gli chiesi che cosa lo avesse soddisfatto di più nella sua esperienza di alpinista. La sua risposta mi colse di sorpresa.

“Ho aiutato più persone ad arrivare in cima all’Everest di qualunque altro scalatore. Portare lassù persone che non potrebbero mai arrivarci senza il mio aiuto è la mia più grande realizzazione”.

Evidentemente è un modo di pensare assai diffuso tra i grandi scalatori. Anni fa, nella trasmissione *60 Minutes,* vidi un’intervista a una guida alpina. Molti suoi colleghi erano morti nel tentativo di scalare l’Everest, e l’intervistatore gli chiedeva: “Quelle guide sarebbero morte se non si fossero portate dietro altre persone?”.

“No”, rispose, “ma il compito della guida è portare in cima un gruppo di persone”.

Poi l’intervistatore gli domandò: “Perché gli scalatori rischiano la vita pur di arrivare in vetta?”.

“Si vede che lei non è mai stato in cima a una montagna”, rispose la guida.

Ricordo di aver pensato che le guide alpine e i leader hanno molto in comune. C’è una grossa differenza tra un *capo* e un *leader*. Il capo dice: “Andate”. Il leader dice: “Andiamo”. L’obiettivo della leadership è portare i collaboratori al vertice. E quando si portano in vetta persone che altrimenti non potrebbero mai arrivarci, si prova qualcosa di veramente unico. È una sensazione che non si può spiegare a chi non ha mai vissuto questa esperienza. E chi l’ha vissuta non ha bisogno di farsela spiegare.

Il più delle volte i leader non stanno al vertice

I leader non restano quasi mai fermi. Sono costantemente in movimento. A volte scendono dalla montagna per trovare nuovi leader potenziali. Altre volte tentano di scalarla con un gruppo di persone. I migliori dedicano gran parte del proprio tempo mettendosi al servizio di altri leader e cercando di portarli in alto.

Come ha detto Jules Ormont, “un grande leader non si pone mai al di sopra dei suoi seguaci, se non nel farsi carico delle responsabilità”. I bravi leader restano costantemente in sintonia con i collaboratori facendo professione di umiltà; è l’unico modo per scendere verso gli altri e farli salire in alto. Se volete diventare leader efficaci, non lasciate che l’insicurezza, la meschinità o la gelosia vi impediscano di avvicinarvi agli altri.

CONSIGLI PER LEADER SOLITARI

Se vi ritrovate troppo lontani dai vostri collaboratori – per caso o per scelta deliberata – dovete cambiare strada. Ovviamente ci saranno dei rischi. Potreste deluderli o essere delusi da loro. Ma se volete massimizzare la vostra efficacia di leader, non ci sono alternative. Ecco come iniziare:

1. Evitate di ragionare in termini gerarchici
La leadership è tanto relazionale quanto gerarchica. Chi adotta un approccio relazionale alla leadership non sarà mai solo. Il tempo dedicato a costruire relazioni crea rapporti di amicizia. I leader gerarchici, al contrario, spesso sono soli. Tutte le volte che usano il loro titolo e la loro autorità per "convincere" i collaboratori a fare una determinata cosa, mettono una distanza tra sé e gli altri. È come se dicessero: "Io sto in alto; voi state in basso. Perciò fate quello che vi ordino di fare". Un atteggiamento di questo tipo umilia i collaboratori, li indispone e crea una frattura tra loro e il leader. I bravi leader non umiliano le persone, le fanno sentire più importanti.

La leadership è tanto relazionale quanto gerarchica. Chi adotta un approccio relazionale alla leadership non sarà mai solo.

Ogni anno dedico del tempo all'insegnamento della leadership in tutto il mondo. La leadership gerarchica è uno stile di vita in molti Paesi in via di sviluppo. I leader accumulano e difendono il loro potere. Solo loro possono stare al vertice, e da tutti gli altri si aspettano obbedienza e deferenza. Peccato che questo modo di comportarsi impedisca ai leader potenziali di svilupparsi e condanni il leader all'isolamento.

Se occupate una posizione di leadership, non fate leva sul vostro titolo per convincere i collaboratori a seguirvi. Costruite relazioni. Conquistate le persone. Fatelo, e non sarete mai più leader solitari.

2. Comprendete gli aspetti negativi del successo e dell'insuccesso

Il successo può essere pericoloso, e può esserlo anche l'insuccesso. Ogni volta che vi considerate "persone di successo", cominciate a prendere le distanze da coloro che reputate meno brillanti di voi. Iniziate a pensare *Non ho bisogno di vederli,* e vi isolate. Paradossalmente, anche l'insuccesso porta all'isolamento, ma per altre ragioni. Se vi considerate "persone di insuccesso", evitate gli altri e pensate *Non voglio vederli.* Entrambi gli atteggiamenti possono creare una pericolosa separazione dagli altri.

3. Rendetevi conto che avete a che fare con le persone

I leader più efficaci sanno che per guidare le persone bisogna amarle! Non ho mai conosciuto un bravo leader che non si preoccupasse seriamente dei collaboratori. I leader inefficaci assumono l'atteggiamento sbagliato, dicendo: "Io amo il genere umano, ma non posso sopportare gli individui". Ma i bravi leader sanno che ai collaboratori non interessa quanto sapete, finché non sanno quanto vi prendete cura di loro. Dovete amare i collaboratori, altrimenti non potete fornire loro alcun valore aggiunto. E se diventate indifferenti alle persone, non esiterete a manipolarle. Nessun leader dovrebbe mai farlo.

4. Rispettate la Legge della Significatività

La Legge della Significatività, contenuta nel mio libro *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2003; tr. it. *Le 17 leggi indiscutibili del lavoro di squadra,* Gribaudi, Milano, 2006), afferma che "uno è un numero troppo basso per arrivare alla grandezza". Nessun uomo ha mai creato un valore effettivo lavorando da solo. Vi sfido a citarmi un esempio. (Da anni faccio questa domanda nelle conferenze e nessuno è stato in grado di indicarmene uno!) Francamente, se potete realizzare da soli la visione che avete per la vostra vita e il vostro lavoro, mirate troppo in basso. Ogni tanto qualcuno mi si presenta definendosi "un uomo che si è fatto da solo". Mi viene spesso la tentazione di

rispondergli: “Mi dispiace davvero. Se ha fatto tutto da solo, non ha realizzato un granché”.

Nella mia organizzazione non ho dipendenti; ho compagni di squadra. È vero, pago delle persone e offro loro dei benefit. Ma quelle persone non lavorano per me. Lavorano con me. Lavoriamo insieme per realizzare la visione. Senza di loro, non posso avere successo. Formiamo un team. Raggiungiamo insieme i nostri obiettivi. Loro hanno bisogno di me, e io ho bisogno di loro. Se così non fosse, vorrebbe dire che uno dei due è al posto sbagliato.

***

Lavorare insieme per realizzare una visione comune può essere un’esperienza straordinaria. Anni fa, quando i tenori José Carreras, Placido Domingo e Luciano Pavarotti si esibivano insieme, un giornalista tentò di scoprire se tra di loro ci fosse della competizione.

Erano tutti e tre delle superstar, e il giornalista sperava di scoprire una certa rivalità tra loro. Domingo lo negò nel modo più assoluto. “Devi concentrarti totalmente sull’aprire il tuo cuore alla musica”, disse. “Non si può essere rivali quando si fa musica insieme.”

Sono tanti anni che cerco di mantenere un atteggiamento di questo tipo con le persone con cui lavoro. Ci concentriamo su ciò che stiamo cercando di realizzare assieme, e non sulle gerarchie, sulla distanza tra i ruoli o sulla conservazione del potere. Ne ho fatta di strada da quando ho iniziato il mio viaggio nella leadership! All’inizio ero convinto che il leader fosse condannato alla solitudine. Ma poi ho cambiato atteggiamento, seguendo una progressione che si potrebbe riassumere così:

da “Chi sta in alto sta da solo” a
“Se mi sento solo al vertice, sto facendo qualcosa che non va” a
“Salite in alto e unitevi a me” a
“Saliamo in cima insieme” a
“Chi sta in alto non sta da solo”.

Oggi non mi succede mai di “scalare la montagna” da solo. Il mio compito è fare in modo che il team arrivi assieme in vetta. Alcuni di coloro che invito ad accompagnarmi mi superano e salgono più in alto di me. Ciò non mi disturba affatto. Se so di aver dato loro una mano e di averli aiutati a salire, mi sento estremamente appagato. A volte mi ricambiano il favore e mi portano al loro stesso livello. Gli sono grato anche di questo.

Se siete dei leader e vi sentite isolati, allora c’è qualcosa che non va nel vostro comportamento. La solitudine che circonda il leader è frutto di una scelta. Io ho scelto di affrontare il viaggio della leadership insieme ai miei collaboratori. Spero che lo facciate anche voi.

ESERCIZI PRATICI

1. **Siete più bravi nella tecnica o nell’arte della leadership?** Alcuni leader sono più bravi nella parte tecnica del loro lavoro: strategia, pianificazione, finanza, ecc. Altri se la cavano meglio nella parte relazionale: interagire, comunicare, sviluppare una visione, motivare ecc. Qual è il vostro punto di forza? Se siete più bravi nella parte tecnica, non perdete mai di vista il fatto che leadership vuol dire avere a che fare con le persone. Fate iniziative concrete per migliorare le vostre capacità di relazione interpersonale. Provate a camminare lentamente lungo i corridoi in modo da parlare con i dipendenti e riuscire a conoscerli meglio. Leggete libri o frequentate dei corsi. Chiedete consigli a un amico che è molto bravo a trattare con le persone. Fate del counselling. Fate tutto ciò che è necessario per migliorare.

2. **Perché volete stare al vertice?** Quasi tutti hanno il desiderio naturale di migliorare la propria vita. Per molti ciò significa scalare la piramide aziendale in modo da raggiungere una posizione più elevata. Se l’unica motivazione che vi spinge a ricercare una posizione di leadership è la carriera o il miglioramento professionale, rischiate di diventare leader gerarchici che si

atteggiano a padroni con i colleghi e i collaboratori. Fate un esame di coscienza per cercare di capire come la vostra leadership può e deve giovare agli altri.

3. **Quanto è grande il vostro sogno?** Qual è il vostro sogno? Che cosa vorreste realizzare nella vostra vita e nella vostra carriera? Se è qualcosa che potete realizzare da soli, state sprecando il vostro potenziale di leadership. Qualunque cosa valga la pena fare, va fatta insieme ad altri. Sognate in grande. Che cosa vorreste realizzare con l'apporto necessario di qualcun altro? Di quali compagni di squadra avreste bisogno? In che modo questo lavoro in comune potrebbe giovare loro, oltre che a voi o all'organizzazione? Ampliate i vostri orizzonti e avrete maggiori probabilità di arrivare in cima con un team di persone.

CONSIGLI PER IL MENTORING

In qualità di esperti di leadership, dovete capire come i vostri "allievi" gestiscono le relazioni interpersonali. Alcuni vengono limitati dalla propria incapacità di interagire efficacemente con gli altri. Se sono isolati rispetto a capi, colleghi o collaboratori, ponetevi l'obiettivo di fornire loro del coaching su questo aspetto e di aiutarli a stringere rapporti con le persone.

2

Le persone più difficili da dirigere siete sempre voi stessi

In una conferenza, durante la sessione di domande e risposte, qualcuno mi ha chiesto: “Qual è stata la sfida più difficile che ha dovuto affrontare nel ruolo di leader?”. Penso che la mia risposta abbia sorpreso quasi tutti i presenti.

“Dirigere me stesso!”, ho risposto. “È sempre stato il compito più difficile che ho dovuto affrontare come leader”.

Credo che ciò valga per tutti i leader, indipendentemente da chi siano le persone che dirigono e da ciò che realizzano. A volte pensiamo ai grandi leader della storia e diamo per scontato che avessero sempre tutto sotto controllo. Ma se esaminiamo veramente la loro vita, che si tratti di Re Davide, di George Washington, o di Winston Churchill, ci rendiamo conto che hanno fatto fatica a gestire bene se stessi. Ecco perché dico che le persone più difficili da dirigere siete sempre voi stessi. Vi ricordate la battuta di Walt Kelly nel fumetto *Pogo?* “Abbiamo incontrato il nemico, e siamo noi”[1].

Riconoscere che gestire me stesso è particolarmente difficile mi risveglia ricordi dolorosi. Molti dei miei problemi di leadership sono stati fallimenti personali. In una carriera da leader durata quasi quattro decenni ho fatto tantissimi errori, ma ho vissuto solo quattro grandi crisi di leadership. E mi spiace dover dire che in tutti e quattro i casi è stata colpa mia.

La prima crisi si è verificata nel 1970, dopo soli due anni dall’aver assunto il mio primo incarico ufficiale da leader. Dopo due anni di lavoro mi ero conquistato le simpatie di molti e avevamo avviato

numerosi progetti. Ma un giorno mi sono reso conto che la mia struttura mancava di direzione. Perché? Perché non ero in grado di definire correttamente le priorità e focalizzare la mia leadership. Essendo alle prime armi, non avevo ancora capito che l'attivismo non coincide necessariamente con i risultati. Di conseguenza, i collaboratori, seguendo il mio esempio, hanno girato a vuoto per sedici mesi. Alla fine, non li avevo portati da nessuna parte.

La crisi successiva si è verificata nel 1979. In quel periodo mi sentivo spinto in due direzioni opposte. Avevo avuto successo nel mio secondo incarico da leader, ma mi rendevo conto che per raggiungere un pubblico più vasto, che secondo me era la cosa giusta da fare, avrei dovuto lasciare l'organizzazione di cui avevo fatto parte nei primi dodici anni della mia carriera. La mia incertezza e i cambiamenti personali che avevo di fronte avevano inciso negativamente sull'organizzazione che dirigevo. Avevo perso focalizzazione, e la visione che avevo in mente per l'organizzazione si era offuscata. Anche la mia passione e la mia energia cominciavano a scemare. I leader non focalizzati non sono abbastanza efficaci. Di conseguenza, non procedevamo con la necessaria efficacia.

La terza crisi si è determinata nel 1991, quando ero oberato di lavoro e la mia vita non era più equilibrata. Poiché guidavo con successo la mia organizzazione da dieci anni, pensavo di poter prendere alcune scorciatoie per rendere le cose più semplici. Presi in rapida successione tre decisioni delicate, senza effettuare un'analisi adeguata o prendermi il tempo che occorreva per coinvolgere tutti gli interessati. Che errore! I collaboratori non erano preparati ad affrontare quelle decisioni, e io ero impreparato a fronteggiare la loro reazione. Il rapporto di fiducia che avevo faticosamente costruito in dieci anni cominciò a logorarsi. Come se ciò non bastasse, quando le persone che avevano messo in discussione le mie decisioni esitavano a eseguire le mie direttive, diventavo sempre più impaziente. Pensavo irritato *Qual è il problema? Perché non si uniformano semplicemente?* Nel giro di alcune settimane compresi che il problema non erano loro. Il problema ero io. Ho finito per dovermi scusare con tutti del mio atteggiamento.

La natura umana sembra implicare la capacità di giudicare tutti, tranne noi stessi.

La quarta crisi è esplosa nel 2001, e riguardava un collaboratore che dovevo licenziare. Ve ne parlerò più dettagliatamente nel *Capitolo 8* "La prima responsabilità di un leader è definire la realtà". Alla fine dei conti, la mia scarsa disponibilità a prendere decisioni delicate mi è costata un mucchio di dollari e la perdita di alcuni collaboratori importanti. Ancora una volta, la fonte del problema ero io.

GIUDICARE SE STESSI

Se siamo onesti fino in fondo, riconosceremo che le persone più difficili da dirigere siamo noi stessi. La maggior parte della gente non ha bisogno di preoccuparsi della concorrenza. Non è colpa degli altri se perdono. Se non vincono, è perché si squalificano da soli.

Ciò vale per i leader come per chiunque altro. Costoro sono spesso i peggiori nemici di se stessi. Perché mai?

Non vediamo noi stessi come vediamo gli altri

Gli anni che ho passato a fare counselling agli altri mi hanno insegnato una cosa importante: raramente le persone si vedono in termini realistici.

La natura umana sembra implicare la capacità di giudicare tutti, tranne noi stessi. Ecco perché nel mio libro *Winning with People* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2005) inizio dal Principio dello Specchio, che afferma: "Le prime persone da esaminare siamo noi stessi". Se non guardate a voi stessi in termini realistici, non capirete mai quali sono i vostri punti deboli. E se non siete in grado di vederli, non poterete dirigere efficacemente voi stessi.

Siamo più severi con gli altri che con noi stessi

La maggior parte delle persone usa due parametri completamenti diversi per giudicare se stessi e gli altri. Noi tendiamo a giudicare gli altri in base alle loro *azioni*. È assolutamente normale. Peccato che giudichiamo noi stessi in base alle nostre *intenzioni*. Anche se facciamo la cosa sbagliata, se siamo convinti che le nostre motivazioni siano buone, non ci facciamo tanti problemi. E spesso siamo disposti a farla ripetutamente prima di imporci di cambiare.

LE REGOLE PRINCIPALI PER DIRIGERE SE STESSI

La verità è che per avere successo in qualunque iniziativa, dobbiamo imparare a cavarcela da soli. Ciò vale per i leader come per chiunque altro. Poiché ho capito da molti anni che la persona più difficile da guidare sono io stesso, ho preso dei provvedimenti per farlo. Mettendo in atto le quattro regole seguenti, ho tentato di dirigere efficacemente me stesso come prerequisito per dirigere gli altri.

1. Imparate a seguire

Il vescovo Fulton J. Sheen ha detto: "La civiltà è sempre in pericolo quando si dà il diritto di comandare a coloro che non hanno mai imparato a obbedire". Solo un leader che è stato capace di "seguire" è in grado di dirigere adeguatamente gli altri. La leadership efficace richiede la comprensione del mondo in cui vivono i sottoposti. Potete entrare in sintonia con i vostri collaboratori perché siete già stati nei loro panni. Sapete che cosa significa dover sottostare a qualcun altro, e quindi capite meglio come andrebbe esercitata l'autorità. I leader che invece non sono mai stati bravi a "seguire" o che non si sono mai dovuti sottomettere all'autorità altrui tendono a essere altezzosi, irrealistici, rigidi e dispotici.

"La civiltà è sempre in pericolo quando si dà il diritto di comandare a coloro che non hanno mai imparato a obbedire."

Se queste parole descrivono il vostro stile di leadership, dovete farvi un esame di coscienza. I leader arroganti non sono quasi mai efficaci nel lungo termine. Si alienano le simpatie di collaboratori, colleghi e capi. Imparate a sottostare alla leadership di un'altra persona, e diventerete leader più umili e più efficaci.

2. Sviluppate l'autodisciplina

Si racconta che un giorno Federico il Grande di Prussia, mentre passeggiava nei dintorni di Berlino, abbia incontrato un uomo molto anziano che avanzava in direzione opposta.

"Chi sei tu?", gli domandò il sovrano.

"Sono un re", rispose il vecchio.

"Un re!", rise Federico. "E su chi mai regneresti?"

"Su me stesso", fu l'orgogliosa risposta.

Ognuno di noi è il "re" della propria vita. Governiamo le nostre azioni e le nostre decisioni. Per prendere costantemente buone decisioni, per compiere ogni volta le giuste azioni, e per astenersi da quelle sbagliate, occorrono carattere e autodisciplina. Fare diversamente significa perdere il controllo su noi stessi, dire o fare cose di cui ci pentiamo, perdere delle opportunità, indebitarsi fino al collo. Come disse Re Salomone, "il ricco comanda sul povero, e chi chiede un prestito diventa schiavo dell'usuraio"[2].

Lo scrittore inglese John Foster, nel suo saggio *Decision of Character* (Kessinger Publishing, Whitefish, MT, 2007), scrive: "Un uomo senza carattere non appartiene mai a se stesso. Appartiene a chiunque possa farlo suo prigioniero". Se siamo sciocchi, vogliamo conquistare il mondo. Se siamo saggi, vogliamo conquistare noi stessi. La conquista di noi stessi ha inizio quando facciamo ciò che dovremmo fare, ci piaccia o no.

3. Siate pazienti

I leader che conosco tendono a essere impazienti. Guardano avanti, pensano al futuro, e vogliono fare progressi. E questo può essere un

bene. Stare un passo avanti fa di voi un leader. Ma può anche essere un male. Stare cinquanta passi avanti potrebbe fare di voi un martire.

Nella vita poche cose importanti si conquistano in fretta. Non esiste la grandezza istantanea o la maturità immediata. Siamo abituati ai fiocchi d'avena solubili, al caffè istantaneo, e ai popcorn riscaldati nel microonde. Ma la leadership non si acquisisce da un giorno all'altro. I leader precotti non hanno capacità di resistenza. La leadership non è un prodotto preconfezionato. Ci vuole tempo, ma il risultato finale vale bene l'attesa.

Se siamo sciocchi, vogliamo conquistare il mondo. Se siamo saggi, vogliamo conquistare noi stessi.

I leader devono ricordarsi che il loro obiettivo professionale non è tagliare per primi il traguardo. È tagliare il traguardo insieme ai propri collaboratori. È per questo che devono rallentare deliberatamente il passo, restare costantemente in sintonia con loro, coinvolgerli nella realizzazione della visione, e tenerli sempre motivati. Non potete farlo se correte troppo avanti rispetto a coloro che vi seguono.

4. Cercate di responsabilizzarvi

Coloro che si sanno autogestire bene conoscono un segreto: non possono fidarsi di se stessi. I bravi leader sanno che il potere può essere seducente, e conoscono la propria fallibilità. Essere un leader e negare questa verità significa mettersi in pericolo.

Nel corso degli anni, ho letto di tanti leader che nel loro ruolo sono venuti meno all'etica. Riuscite a immaginare che cosa avevano in comune? Pensavano tutti che non gli sarebbe mai potuto capitare. Avevano una falsa certezza. Pensavano di non poter mai rovinare la propria vita e quella degli altri.

Scoprirlo è stato molto importante per me, perché avevo anch'io lo stesso atteggiamento. Pensavo di essere al di sopra di una simile

eventualità, e ciò mi spaventava. In quel momento presi due decisioni: primo, non mi sarei più fidato di me stesso. Secondo, avrei cercato di responsabilizzarmi verso qualcuno diverso da me stesso. Sono convinto che quelle decisioni mi abbiano aiutato a rimanere sulla retta via, e a guidare me stesso e gli altri.

La mancanza di responsabilità nella nostra vita privata causerà certamente problemi nella nostra vita pubblica. L'abbiamo visto ripetutamente qualche anno fa con CEO di alto profilo. Dice un proverbio cinese: "Quando vedi un uomo buono, cerca di emularlo; quando vedi un uomo cattivo, esamina il tuo cuore".

"Quando vedi un uomo buono, cerca di emularlo. Quando vedi un uomo cattivo, esamina il tuo cuore."

PROVERBIO CINESE

Molti pensano che responsabilità significhi essere disposti a spiegare le proprie azioni. Io credo che una responsabilità efficace cominci molto prima di agire. Inizia con il farsi consigliare dagli altri. Nel caso dei leader, questo processo si sviluppa quasi sempre per fasi successive:

Non vogliamo consigli.
Non siamo contrari a ricevere consigli.
Accettiamo volentieri consigli.
Ricerchiamo attivamente consigli.
Seguiamo spesso i consigli che ci vengono dati.

La disponibilità a cercare e accettare consigli è un ottimo indice di responsabilizzazione. Se la manifestate presto – prima di passare all'azione – avete meno probabilità di finire fuori strada. Quasi tutte le azioni sbagliate derivano da una tardiva responsabilizzazione delle persone.

***

Autogestirsi bene significa porsi su un livello di responsabilizzazione più elevato rispetto agli altri. Perché? Perché non siete responsabili solo delle vostre azioni, ma anche di quelle dei vostri collaboratori. La leadership è un incarico di fiducia, non un diritto. Per questo dobbiamo "emendarci" prima degli altri. Dobbiamo sempre cercare di fare ciò che è giusto, indipendentemente dalla posizione che occupiamo e dal potere che abbiamo. È una battaglia che non vinceremo mai. Quando Harry Truman salì alla presidenza dopo la morte di Franklin Roosevelt, Sam Rayburn [influente leader del partito democratico che per ben diciassette anni rivestì la carica di Speaker della Camera dei Rappresentati, *n.d.r.*] gli diede un consiglio paterno: "D'ora in poi avrai intorno tantissime persone. Tenteranno di erigere un muro intorno a te e di isolarti da tutte le idee che non siano le loro. Ti diranno che sei un grande uomo. Ma tu e io sappiamo che non lo sei".

"Nulla dimostra in modo così definitivo la capacità di un uomo di dirigere gli altri, quanto ciò che egli fa giorno dopo giorno per dirigere se stesso."

THOMAS J. WATSON

Ieri ho partecipato a una conference call con i consiglieri di amministrazione di un'azienda che sono dovuti intervenire per responsabilizzare un leader delle azioni sbagliate compiute. È stata un'esperienza dolorosa. Probabilmente perderà il posto. Ha già perso il rispetto. Se si fosse gestito efficacemente, l'intervento del *board* non sarebbe stato necessario. Dopo la conference call, mi sono detto: *Quando il leader non si autoesamina, i collaboratori non lo rispettano.*

Thomas J. Watson, l'ex presidente di IBM, ha detto: "Nulla dimostra in modi così definitivo la capacità di un uomo di dirigere gli altri, quanto ciò che egli fa giorno dopo giorno per dirigere se stesso". Come è vero! Il più piccolo gruppo di persone che vi troverete mai a dirigere siete voi stessi, ma è quello più importante. Se lo fate bene, vi conquisterete il diritto a dirigere un numero di persone molto più grande*.

ESERCIZI PRATICI

1. **Con quanta chiarezza vedete voi stessi?** Per ottenere una visione più obiettiva di voi stessi, esaminate la vostra performance dell'anno scorso. Elencate tutti gli obiettivi e i traguardi principali, e accanto a ciascuno scrivete "raggiunto" o "non raggiunto". Adesso parlate con qualcuno che vi conosce e vi rispetta, ditegli che state valutando un candidato per una posizione vacante, e mostrategli quell'elenco. Chiedete che cosa ne pensa, in base ai successi e agli insuccessi di quel "candidato". Quanto coincide la sua valutazione con la vostra?

2. **In quali aspetti dovete crescere?** In quali delle seguenti aree dovete crescere maggiormente: autodisciplina, "capacità di seguire", o pazienza? Quale nuovo compito o quale nuova attività potete intraprendere per sviluppare quella capacità? Forse dovreste porvi un obiettivo ricreativo che richiederà almeno un anno di lavoro o rinviare l'acquisto di qualcosa che desideravate da tanto tempo. Forse dovreste offrirvi di svolgere un lavoro per un capo che fate fatica a seguire. Oppure potreste prendere in considerazione l'ipotesi di fare volontariato. Quest'ultimo richiede pazienza, capacità di seguire e autodisciplina.

3. **Che atteggiamento avete nei confronti dei consigli?** Chiedete a cinque-dieci amici, colleghi e familiari di valutarvi in base ai livelli di accettazione dei consigli citati in precedenza. A ognuna delle

seguenti affermazioni corrisponde un punteggio, coincidente con il numero che la precede

1. Non volete consigli.
2. Non siete contrari a ricevere consigli.
3. Accettate volentieri consigli.
4. Ricercate attivamente consigli.
5. Seguite spesso i consigli che vi vengono dati.

Fate la media dei punti. Se è inferiore a 4, dovete migliorare in questo aspetto. Cominciate a coinvolgere altre persone nel processo di raccolta delle informazioni che precede le decisioni. Se siete sposati, iniziate dal coniuge.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Dite con franchezza a ognuna delle persone a cui fate mentoring come si comporta quando si tratta di autogestirsi. Fornite esempi specifici a supporto delle vostre ragioni. Poi aiutate coloro che devono crescere in questo aspetto assegnando incarichi che li aiutino a mostrare spirito di iniziativa e a responsabilizzarsi maggiormente. Incontrateli periodicamente per verificare i progressi compiuti.

---

* Per guardare il video di una lezione di John Maxwell su questo principio di leadership e accedere ad altri utili strumenti e informazioni, visitate www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

3

I momenti della verità definiscono la vostra leadership

Uno dei leader che ammiro di più è Winston Churchill, il primo ministro inglese che durante la seconda guerra mondiale si oppose eroicamente ai nazisti. Era la personificazione della leadership! Una volta disse: "In tutte le epoche viene un momento in cui deve emergere un leader per rispondere ai bisogni di quell'ora. Dunque non c'è leader potenziale che non abbia l'opportunità di fare una differenza positiva per la società. Purtroppo ci sono casi in cui il leader non è all'altezza del momento".

Che cosa determina la possibilità che emerga un leader per rispondere alle sfide del momento? Più precisamente, che cosa farà sì che *voi* decidiate di affrontare con successo le sfide che vi si pongono? Io credo che il fattore decisivo sia il modo in cui gestite certi momenti della vostra vita. Questi momenti vi definiscono come persone e come leader.

COME VERRETE DEFINITI?

Se avete familiarità con la mia filosofia di leadership e con i miei insegnamenti sul successo, saprete che credo fermamente nella crescita personale. Non credo nei successi che si creano da un giorno all'altro. Anzi, uno dei miei principi fondamentali è la Legge del Processo che enuncio nel libro *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*

(Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 1998; tr. it. *Le ventuno leggi fondamentali del leader,* Gribaudi, Milano, 2003).

Essa afferma: “La leadership si sviluppa ogni giorno, non in un giorno”. Tuttavia credo anche che le scelte che facciamo nei momenti critici contribuiscano a formarci e a far capire agli altri chi siamo. Sono i momenti della verità, ed ecco perché penso che siano importanti.

1. I momenti della verità mostrano chi siamo veramente

Quasi tutti i giorni della nostra vita vanno e vengono; sono molto simili a tutti gli altri e non si distinguono particolarmente. Ma ci sono giorni che differiscono dagli altri. Si distinguono perché ci danno la possibilità di emergere, di uscire dal gregge, e di cogliere il momento, oppure di restare passivi come il resto della massa e lasciarselo scappare. Questi momenti – nel bene o nel male – ci definiscono. Mostrano di quale stoffa siamo fatti.

Le scelte che facciamo nei momenti critici contribuiscono a formarci e a far capire agli altri chi siamo.

Spesso ci concentriamo sulle pietre miliari della vita, gli eventi importanti che caratterizzano i periodi e i successi. Attendiamo con gioia una laurea, un matrimonio o una promozione. Ma alcuni dei nostri momenti della verità arrivano in modo totalmente inaspettato, spesso nei momenti di crisi, quando:

• Affrontiamo un insuccesso personale.
• Prendiamo posizione su una questione.
• Viviamo una sofferenza.
• Ci è chiesto di perdonare.
• Facciamo una scelta spiacevole.

A volte possiamo percepire l’importanza delle nostre azioni in quel momento. Possiamo vedere due strade ben precise davanti a

noi, una che porta verso l'alto e l'altra che porta in basso. Altre volte, purtroppo, quando arrivano quei momenti della verità, non li riconosciamo per quel che sono. Solo dopo, quando è passato del tempo e guardiamo indietro, ci rendiamo conto della loro importanza. In un modo o nell'altro, essi definiscono chi siamo.

2. I momenti della verità dicono agli altri chi siamo

Quasi tutti i giorni possiamo indossare una maschera e nascondere il nostro vero volto a coloro che ci circondano. Nei momenti della verità, non possiamo farlo. I nostri curricula non significano nulla. Non importa come ci siamo proposti sul mercato. La nostra immagine non significa nulla. I momenti della verità ci mettono sotto i riflettori. Non abbiamo tempo di "ritoccare" le nostre azioni. Chi siamo veramente si rivela a tutti quanti. In queste occasioni non si forgia il nostro carattere, appare per quello che è!

Nel caso dei leader, i momenti della verità dicono ai loro collaboratori molto di ciò che vogliono realmente sapere: chi sono, che cosa rappresentano e perché occupano quel ruolo. Se gestito bene, un momento della verità può consolidare una relazione e legare leader e follower per la vita. Se gestito male, un momento della verità può costare al leader la sua credibilità e mettere fine alla sua capacità di dirigere.

Nell'edizione rivista per il decimo anniversario de *Le ventuno leggi fondamentali del leader,* ho citato due momenti della verità nella presidenza di George W. Bush. Il suo primo mandato fu definito dalla reazione di Bush agli attacchi terroristici dell'11 settembre. Il presidente entrò pienamente in sintonia con il cuore degli americani, e anche coloro che non l'avevano votato si sentirono più disposti a valutare positivamente la sua leadership. Ma il secondo mandato fu definito dalla sua pessima reazione all'uragano Katrina. Bastarono pochi giorni agli americani per avvertire il vuoto di leadership, e anche a molti dei suoi sostenitori per disapprovare generalmente la sua (in)azione.

I momenti della verità ci mettono sotto i riflettori… In queste occasioni non si forgia il nostro carattere, appare per quello che è!

Non intendo essere critico. Tutti noi abbiamo vissuto insuccessi. Voglio solo dire che per i leader i momenti della verità possono avere un effetto importante sulle altre persone. Quando i leader reagiscono correttamente, vincono tutti. Quando reagiscono in modo sbagliato, perdono tutti.

3. I momenti della verità stabiliscono chi diventeremo

Non sarete mai più gli stessi dopo un momento della verità. In qualche modo cambierete prospettiva. Sarà un passo avanti o uno all'indietro, ma state certi, voi cambierete. Perché? Perché i momenti della verità non sono normali, e in quei momenti ciò che è "normale" non funziona.

Considero i momenti della verità come degli incroci nella nostra vita. Ci danno la possibilità di svoltare, di cambiare direzione e di cercare una nuova destinazione. Offrono opzioni e opportunità. In quei momenti, noi *dobbiamo* scegliere. E la scelta che faremo ci definirà! Che cosa faremo? La nostra reazione ci pone su una nuova strada, e quella nuova strada definirà ciò che diventeremo in futuro. Dopo un momento della verità, non saremo mai più gli stessi.

I MOMENTI CHE MI HANNO DEFINITO

I momenti della verità che si sono susseguiti nella mia vita hanno determinato ciò che sono diventato. Eliminatene anche uno solo – positivo o negativo – e non sarò più la stessa persona. E i momenti della verità che mi attendono in futuro continueranno a definirmi.

Se ripenso ai tanti momenti della verità nella mia vita e ci rifletto sopra, mi rendo conto che rientrano tutti in quattro categorie:

Alcuni momenti della verità sono stati innovativi

Molti momenti della verità che ho vissuto nella mia vita mi hanno consentito di iniziare qualcosa di nuovo. Più di vent'anni, a Jackson, nel Mississippi, fa tenevo un corso di leadership a un piccolo gruppo di persone. Al termine del seminario, uno dei partecipanti mi chiese se poteva avere da me una formazione continua sulla leadership. Non sapevo come si potesse fare. Tuttavia, mentre ne parlavamo, mi resi conto che molti altri partecipanti desideravano la stessa cosa.

In quel momento presi una decisione istantanea. Dissi che se erano disposti a pagare un modesto compenso, mi sarei impegnato ogni mese a scrivere e registrare su una cassetta una lezione di un'ora sulla leadership e l'avrei spedita loro. Non avevo mai fatto nulla di simile, e non sapevo neppure bene come fare, ma feci girare un foglio tra i partecipanti e, con mia sorpresa, quasi tutti approvarono la proposta. Alla fine di quella giornata, non mi resi conto di aver vissuto un momento della verità, ma così è stato. Quella promessa si è trasformata in un "tape club", un abbonamento a lezioni di leadership registrate su cassetta (e in seguito su CD) che ha raggiunto i ventimila abbonati e continua ancora oggi.

I momenti della verità sono incroci che ci danno la possibilità di svoltare, di cambiare direzione e di cercare una nuova destinazione.

Ora, a più di vent'anni di distanza, posso dire con certezza che la reazione che ho avuto in quel momento è stata una delle decisioni di leadership più importanti che abbia mai preso. All'epoca mi sembrava un lavoro immane. E infatti così è stato. Ma quelle lezioni mensili mi hanno consentito di fare mentoring a migliaia di leader in tutto il paese e poi in tutto il mondo. Quelle lezioni hanno fornito il materiale per molti dei libri che ho scritto. E quelle lezioni hanno fatto da catalizzatore per la mia decisione di avviare una società di consulenza specializzata nel promuovere la crescita dei leader. In assenza di quella decisione, l'intero corso della mia vita sarebbe stato diverso.

Alcuni momenti sono stati dolorosi

Non tutti i momenti della verità sono positivi. Ho vissuto alcuni momenti molto difficili, ma a volte quelle esperienze mi hanno dato la possibilità di fermarmi e di apportare i necessari cambiamenti alla mia vita. Uno di questi eventi è avvenuto il 18 dicembre 1998. Alla fine del party natalizio della nostra organizzazione ho sentito improvvisamente un fortissimo dolore al torace, accompagnato da un senso di oppressione. Era un infarto. Mentre giacevo sul pavimento in attesa dell'ambulanza, la realtà mi ha colpito in tutta la sua durezza. Le mie priorità erano saltate, e non ero così sano come pensavo!

Nelle settimane immediatamente successive riflettei a lungo sulla mia salute. Lavoravo troppo. Non dedicavo abbastanza tempo alla mia famiglia. Non facevo regolarmente esercizio fisico. E non avevo una sana alimentazione. In conclusione, la mia vita era squilibrata.

In quel periodo, imparai una lezione che è descritta come meglio non si potrebbe dalle parole di Brian Dyson, ex vice presidente e direttore generale di Coca-Cola, che pronunciò il discorso inaugurale all'Istituto di Tecnologia della Georgia nel 1996. In quella occasione Dyson disse:

> Immaginate la vita come un gioco di destrezza con cinque palline. Esse rappresentano lavoro, famiglia, salute, amici, e spirito, e dovete tenerle sospese a turno in aria. Vi accorgerete immediatamente che il lavoro è una pallina di gomma. Se la lasciate cadere, rimbalza. Ma le altre quattro palline – famiglia, salute, amici e spirito – sono di vetro. Se ne lasciate cadere una, si segnerà o andrà addirittura in mille pezzi. Non sarà mai più la stessa. Dovete rendervene conto e cercare a tutti i costi il giusto equilibrio nella vostra vita[1].

Sono stato molto fortunato. Quando ho lasciato cadere la pallina della salute si è solo rigata, ma non è andata in frantumi. Avendo avuto una seconda chance, ho ridefinito le mie priorità. Trascorro più tempo con la mia famiglia. Faccio regolarmente esercizio fisico. Cerco di mangiare i cibi giusti. Non faccio tutto alla perfezione, ma mi sforzo di vivere una vita più equilibrata. Non so con che tipo di "palline" voi state giocando, ma vi raccomando di non aspettare che

cada una delle più importanti per esaminare la vostra vita. Potete attuare dei cambiamenti senza dover subire un infarto.

Alcuni momenti della verità sono stati rivelatori

A volte il momento della verità si presenta quando scorgiamo un'opportunità e decidiamo di coglierla. È quello che mi è capitato parecchi anni fa. Nei venticinque anni in cui sono stato pastore in una chiesa, ne ho dedicati diciassette anni a comprare terreni, costruire edifici, e raccogliere fondi.

Un giorno, un pastore e un importante uomo d'affari vennero a San Diego da Phoenix per pranzare insieme a me. Erano impegnati in un progetto edilizio e mi dissero di essere venuti a trovarmi perché avevo una grossa esperienza nel raccogliere fondi per trasformare una visione in realtà; una materia che certo non si insegna in seminario. Alla conclusione del pranzo mi chiesero se li avrei aiutati a raccogliere fondi per il loro progetto. "Se riesce a farlo per la sua congregazione", mi disse uno dei due, "può certamente aiutarci".

In quel momento ebbi una percezione molto chiara della situazione. Potevo aiutarli, e dovevo aiutarli. Prima che partissero, strinsi loro la mano e accettai l'invito. Salii in macchina, telefonai a un amico e gli dissi, "La prossima settimana inizieremo ad aiutare le chiese a raccogliere fondi per realizzare i loro sogni". Nasceva così la mia azienda INJOY Stewardship Services.

Alcuni momenti della verità sono stati esaltanti

I momenti della verità più positivi consentono a una persona di salire a un livello più elevato. È accaduto alcuni anni fa a EQUIP, un ente non profit che mio fratello Larry e io abbiamo fondato nel 1996 per la formazione dei leader su scala internazionale. Nei suoi primi anni di vita, EQUIP ha manifestato il tipico andamento di un'organizzazione che muoveva i primi passi. Cercavamo di

consolidarci, di trovare donatori e costruire un gruppo dirigente. Quegli anni sono stati costellati da tentativi ed errori, aggiustamenti e cambiamenti, mentre cercavamo di costruirci una credibilità come ente specializzato nella promozione della leadership.

Con il passare del tempo, mi resi conto che EQUIP aveva bisogno di una visione in grado di coinvolgere psicologicamente e materialmente coloro che credevano nella nostra missione. Sviluppai quella visione e poi la presentai una sera, in occasione di un banchetto a cui partecipavano un centinaio di sostenitori della nostra organizzazione. Dipinsi un'immagine del futuro in cui EQUIP avrebbe formato e sviluppato un milione di leader in tutto il mondo nell'arco di cinque anni e invitai i presenti a contribuire alla sua realizzazione. La visione fece presa su quelle persone ed EQUIP fece un salto di qualità. Quella sera è stata un momento della verità per centinaia di persone, e nell'arco di cinque anni il mio progetto è divenuto un'esperienza trasformativa per un milione di persone.

I leader diventano più efficaci quando vivono un momento della verità e reagiscono correttamente.

DEFINITE I VOSTRI MOMENTI

I leader diventano più efficaci quando vivono un momento della verità e reagiscono correttamente. Tutte le volte che vivono un momento di svolta, ne traggono beneficio anche i loro collaboratori.

Il problema dei momenti della verità è che non si scelgono. Non potete prendere il calendario e dire: "Voglio programmare un momento della verità per martedì prossimo alle otto". Non potete stabilire quando arrivano. Ma potete decidere come gestirli, e potete prepararvi ad affrontarli. Ecco come:

1. Riflettete sui momenti della verità che avete vissuto nel passato

Si dice che coloro che non studiano la storia sono destinati a ripeterne gli errori. Questa frase si applica non solo a una nazione o a una cultura, ma anche agli individui e alle loro vicende personali. Il miglior docente per un leader è un'esperienza meditata. Per stabilire come gestirete i momenti della verità in futuro, analizzate quelli del passato.

2. Preparatevi ad affrontare i momenti della verità che incontrerete in futuro

Una delle cose migliori che ho fatto nella mia vita è prendere decisioni importanti *prima* che intervenisse una crisi o che arrivasse il momento di decidere. Ciò mi ha permesso semplicemente di *gestire* quelle decisioni in momenti critici della mia vita. Alcune di esse le ho prese quand'ero adolescente, molte le ho prese tra i venti e i trent'anni, e altre in una fase successiva della mia vita. Ne ho parlato diffusamente nel mio libro *Today Matters* (Warner Books, New York, 2004), ma ve ne accenno qui in modo che possiate coglierne il senso:

Atteggiamento: Sceglierò e mostrerò quotidianamente i giusti atteggiamenti.
Priorità: Fisserò e seguirò quotidianamente delle priorità.
Salute: Mi atterrò quotidianamente alle regole di una vita salutare.
Famiglia: Mi occuperò quotidianamente della mia famiglia.
Pensiero: Metterò in pratica e svilupperò quotidianamente delle buone idee.
Impegno: Assumerò e rispetterò quotidianamente gli impegni.
Finanza: Gestirò quotidianamente le mie finanze.
Fede: Approfondirò e praticherò quotidianamente la mia fede.
Relazioni: Investirò quotidianamente in solide relazioni.
Generosità: Sarò quotidianamente un modello di generosità.
Valori: Sosterrò quotidianamente valori positivi.
Crescita: Cercherò quotidianamente di migliorarmi.

Non devo preoccuparmi di questi aspetti durante un momento della verità. Sono già definiti, e sono libero di concentrarmi sulla

situazione del momento e prendere decisioni basate su di essi.

3. Sfruttate al massimo i momenti della verità
Adesso che siete alla ricerca di momenti della verità, siete più in grado di sfruttarli al massimo. Ricordate che dopo aver vissuto uno di questi momenti, non saremo più gli stessi. Ma il tipo di cambiamento che sperimentiamo dipenderà da come reagiamo a quei momenti. Molti di essi ci prospettano delle opportunità. Insieme alle opportunità si accompagnano dei rischi, ma non abbiate paura di correrli. È nei momenti di rischio che spesso nascono i più grandi leader.

***

Siamo portati a ritenere che tutti i momenti della verità siano particolarmente drammatici e che si verifichino generalmente negli anni giovanili dei leader. Non credo sia vero. Non occorrono tante svolte per ottenere grandi risultati. Ne basta una per fare un'enorme differenza. Come diceva Albert Einstein, lui ha sviluppato la teoria della relatività una volta sola, ma ne ha decretato il suo successo per anni.

Io credo che se continuerò a crescere, a cercare opportunità e a correre dei rischi, continuerò a vivere momenti della verità. Se continuerò a fare scelte valide, e se cercherò sempre di fare cose che vadano a beneficio dei miei collaboratori, la mia leadership continuerà a ridefinirsi, a crescere e a migliorare. Quando ciò accade, vincono tutti*.

ESERCIZI PRATICI

1. **Quali sono i vostri precedenti?** Ripensate alla vostra vita e alle decisioni che avete preso nei momenti critici. Quali momenti della verità avete vissuto in passato? Scrivetene il maggior numero possibile. Per ciascuno di essi annotate:

   • La situazione.

• La vostra decisione o la vostra reazione.
• Il risultato.

Le vostre reazioni sono state generalmente positive o negative? C'è un denominatore comune tra le scelte infelici? Se ne avete il coraggio, chiedete alle persone più vicine a voi la loro opinione sui vostri errori. Se vedete uno schema che si ripete, qual è? E come potete affrontarlo in modo da non fare analoghe scelte sbagliate in futuro?

2. **Come gestite le vostre decisioni?** Usando come esempio il seguente elenco, create una lista di scelte che effettuerete in base ai vostri valori e alle vostre priorità.

Atteggiamento: Sceglierò e mostrerò quotidianamente i giusti atteggiamenti.
Priorità: Fisserò e seguirò quotidianamente delle priorità.
Salute: Mi atterrò quotidianamente alle regole di una vita salutare.
Famiglia: Mi occuperò quotidianamente della mia famiglia.
Pensiero: Metterò in pratica e svilupperò quotidianamente delle buone idee.
Impegno: Assumerò e rispetterò quotidianamente gli impegni.
Finanza: Gestirò quotidianamente le mie finanze.
Fede: Approfondirò e praticherò quotidianamente la mia fede.
Relazioni: Investirò quotidianamente in solide relazioni.
Generosità: Sarò quotidianamente un modello di generosità.
Valori: Sosterrò quotidianamente valori positivi.
Crescita: Cercherò quotidianamente di migliorarmi.

Affiggete l'elenco dove potete vederlo ogni mattina. Passatelo in rassegna tutti i giorni per un mese e gestite le decisioni che dovete affrontare di momento in momento in base alle vostre scelte.

3. **Quanto siete preparati ad affrontare i momenti della verità futuri?** Giorno dopo giorno, cercate di essere pronti ai tipici momenti della verità che i leader devono affrontare:

- Momenti innovativi. Opportunità di fare qualcosa di nuovo.
- Momenti dolorosi. Opportunità di rivedere le priorità.
- Momenti rivelatori. Opportunità di sviluppare una visione chiara.
- Momenti esaltanti. Opportunità di salire a un livello più elevato.

Pensate a come sfruttare al massimo queste opportunità.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Il modo in cui gestiscono le opportunità e le crisi definisce spesso i leader potenziali. Chiedete alle persone a cui fate mentoring di spiegare come hanno gestito questi momenti, come e perché hanno preso certe decisioni in quelle situazioni. Chiedete come gli altri potrebbero definirne la leadership in base alle loro azioni. Se avete un'idea diversa di come sono definiti dal loro comportamento, cercate di spiegarla. Se avete osservato nella loro leadership altri momenti della verità di cui sono inconsapevoli, evidenziateli.

---

* Per guardare il video di una lezione di John Maxwell su questo principio di leadership e accedere ad altri utili strumenti e informazioni, visitate www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

4

Quando vi criticano, sapete di essere al centro dell'attenzione

Uno dei prezzi che si pagano per la leadership è l'essere oggetto di critiche. Quando seguono una corsa, dove puntano lo sguardo gli spettatori? Su chi sta in testa! Pochi si preoccupano di chi ormai è fuori gara. Quelli che sono considerati tagliati fuori dalla lotta per il primato vengono spesso ignorati o trascurati. Ma quando siete davanti agli altri, tutto ciò che fate attira l'attenzione.

Quando ho iniziato il mio percorso professionale nel ruolo di leader volevo mettermi in vista, e apprezzavo gli elogi della gente. Ma non volevo accettare le "critiche costruttive". Ho capito molto presto di avere aspettative irrealistiche. Non esistono elogi senza critiche. Se aspirate al ruolo di leader, dovete abituarvi alle critiche, perché se avete successo *sarete* criticati. Certe persone troveranno sempre qualcosa da ridire. E a giudicare dal modo in cui alcuni criticano il prossimo verrebbe quasi da pensare che siano pagati per farlo!

Ricevere critiche può essere demoralizzante. Un giorno, in cui mi sentivo particolarmente giù di corda, ho espresso il mio fastidio per le critiche a un amico, e la sua reazione è stata illuminante.

"Quando ti senti scoraggiato nel tuo ruolo di leader", mi ha detto, "pensa a Mosé. Guidò un milione di persone scontente per quarant'anni e non arrivò mai dove sarebbe dovuto andaré". Mosé dovette affrontare lamentele, critiche e recriminazioni. Certi giorni riesco a immedesimarmi con lui. Scommetto che se avesse dovuto ricominciare tutto da capo, si sarebbe fatto un appunto: la prossima

volta non dire al faraone di lasciare andare *tutta* la mia gente. (L'autore allude alle parole con cui nella Bibbia Mosé si rivolge al faraone, che danno anche il titolo a un celebre gospel americano, "Let my people go", *n.d.t.*)

COME REAGITE ALLE CRITICHE?

Adoro la barzelletta di quel venditore che mentre si sta facendo tagliare i capelli accenna al barbiere di avere in programma un viaggio a Roma.

"Roma è una città terribilmente sopravvalutata", osserva il barbiere, che è nato in Italia settentrionale. "Con che compagnia viaggia?"

Il venditore cita il nome della compagnia e il barbiere gli risponde: "Che compagnia scadente! I suoi aerei hanno i sedili appiccicati, il cibo è scadente e non rispetta mai gli orari. In che albergo soggiorna?".

Il venditore nomina l'albergo, e il barbiere esclama: "Perché va a dormire là? Quell'albergo sta nella parte peggiore della città e ha un servizio pessimo. Farebbe meglio a starsene a casa!".

"Ma dovrei concludere un grosso affare mentre sono a Roma. E dopo spero di vedere il Papa."

"Resterà deluso dal suo tentativo di fare affari in Italia", gli dice il barbiere. "E non faccia conto sulla visita al Papa. Dà udienza solo ai Vip."

Tre settimane dopo il venditore torna dal barbiere. "Com'è andato il suo viaggio?", gli chiede quest'ultimo.

"Fantastico!", replica il venditore. "Il volo era perfetto, il servizio offerto dall'albergo era eccellente, e ho concluso un grosso affare. E… – facendo una pausa per creare suspense – sono riuscito a incontrare il Papa!".

"È riuscito a incontrare il Papa?", domanda il barbiere, finalmente impressionato. "Mi racconti tutto quanto!"

"Beh, quando mi sono accostato a lui, mi sono inginocchiato e gli ho baciato l'anello."

“Ma va! E che cosa ha detto?”

“Mi ha guardato la testa e ha commentato: ‘Figliolo, dove sei andato a farti un taglio così penoso?’.”

Non tutti affrontano le critiche nello stesso modo. Alcuni tentano di ignorarle. Alcuni tentano di difendersi. Altri, come il venditore della barzelletta, usano una battuta. Ma non importa come, se siete dei leader, dovete *affrontare* le critiche.

COME AFFRONTATE LE CRITICHE?

Poiché tutti i leader devono affrontare negatività e critiche, indipendentemente dalla posizione o dalla professione, è importante che imparino a farlo in modo costruttivo. Come diceva il filosofo greco Aristotele, “la critica è una cosa che si può evitare facilmente, non dicendo nulla, non facendo nulla e non essendo nulla”.

Ma questa è un’opzione impraticabile per chiunque voglia avere successo nel ruolo di leader. Come fare, allora? Questo procedimento in quattro fasi mi ha aiutato ad affrontare le critiche, perciò ve lo consiglio.

1. Conosci te stesso. È un problema di realtà

Quando ho assunto un ruolo di leadership, mi sono reso conto ben presto che una posizione di comando attirava automaticamente le critiche, chiunque fosse il leader e qualunque cosa facesse. I leader ad alta visibilità devono operare in ambienti difficili, come l’ufficio in cui si dice fosse affisso questo cartello:

> Avviso:
>
> Questo reparto non ha bisogno di un programma di fitness: tutti si allenano abbastanza saltando alle conclusioni, dando in escandescenze, parlando male del capo, pugnalando alle spalle gli amici, eludendo la responsabilità e sfidando la propria fortuna*.
>
> Anonimo.

Poiché verrete automaticamente criticati se siete dei leader, che cosa dovreste fare? Anzitutto avere una visione realistica di voi stessi. Quella visione realistica vi permetterà di affrontare con successo le critiche. Ecco perché. Molte volte, quando un leader viene criticato, in realtà è la posizione che occupa, e non la sua persona, a suscitare i commenti negativi. Dovete essere in grado di separare le due cose, e potete farlo solo se conoscete voi stessi. Se una critica è diretta alla posizione che occupate, non prendetela sul piano personale. Arrivare a conoscere voi stessi richiederà tempo e impegno. Come disse il padre fondatore Benjamin Franklin, "le cose più dure che esistano sono tre: l'acciaio, il diamante e conoscere se stessi". Ma lo sforzo vale bene il risultato.

Devo ammettere che la maggior parte delle critiche che ho ricevuto nel corso degli anni era diretta più alla mia persona che alla mia posizione. Gli altri hanno cercato spesso di aiutarmi a conoscere me stesso, e la conversazione iniziava di solito con la frase: "Ti dirò una cosa per il tuo bene". Ho scoperto che quando le persone mi dicono qualcosa per il mio bene, sembra che non abbiano mai nulla di buono da dirmi! Ma mi sono anche reso conto che ciò che ho più bisogno di sentire è ciò che voglio sentire di meno. Da quelle conversazioni ho imparato molte cose su me stesso, tra cui le seguenti:

"La critica è una cosa che si può evitare facilmente, non dicendo nulla, non facendo nulla, e non essendo nulla."

ARISTOTELE

- Sono impaziente.
- Ho una percezione irrealistica del tempo che comportano i lavori e quanto siano difficili quasi tutti i processi.
- Non mi piace dedicare tempo e sforzi per risolvere le preoccupazioni dei collaboratori.
- Sopravvaluto la capacità degli altri.

• Do troppe cose per scontato.
• Tendo a delegare troppo in fretta la responsabilità.
• Cerco così tante alternative che faccio impazzire tutti.
• Non mi preoccupo di regole o di restrizioni.
• Determino rapidamente le mie priorità e mi aspetto un atteggiamento analogo dai collaboratori.
• Risolvo velocemente i problemi e voglio passare ad altro, anche quando i collaboratori non sono ancora pronti per farlo.

Ovviamente, le cose che ho scoperto su me stesso non sono lusinghiere. Ma quei punti deboli sono una realtà. Dunque la domanda è, che cosa posso fare?

2. Modifica te stesso. È un problema di responsabilità

Quando ricevo una critica giusta, sento il dovere di fare qualcosa. Ciò rientra nelle responsabilità di un leader efficace. Se reagisco correttamente alle osservazioni dei miei critici esaminando me stesso e ammettendo i miei limiti, allora sono in condizione di introdurre cambiamenti positivi nella mia vita. Ha detto lo scrittore Aldous Huxley: "Conoscerai la verità e la verità ti farà impazzire". La mia prima reazione naturale alle critiche non è quasi mai positiva. A volte è dispiacere, ma più frequentemente rabbia.

Ma quando si attenua l'ira, cerco di capire se la critica è costruttiva o distruttiva. (Alcuni dicono che la critica costruttiva è quando io critico te, mentre la critica distruttiva è quando tu critichi me!) Ecco le domande che mi pongo per capire con quale tipo di critica ho a che fare:

• *Chi mi ha criticato?* La critica di un saggio è più desiderabile dell'approvazione entusiastica di uno sciocco. La fonte spesso è importante.
• *Come è stata formulata la critica?* Cerco di capire se la persona era categorica nel suo giudizio o se mi lasciava il beneficio del dubbio e mi parlava con gentilezza.
• *Perché è stata espressa?* È stata detta per malanimo o per il mio bene? Il tono aggressivo offende; chi lo usa lo fa per sentirsi

meglio, non per aiutare l'altra persona.

Indipendentemente dalla legittimità della critica, ciò che determina l'effetto stimolante o deprimente di queste parole indesiderate è il mio atteggiamento. Il mio amico, e grande esperto di management, Ken Blanchard ha perfettamente ragione quando dice: "Alcuni leader sono come i gabbiani. Quando qualcosa va per il verso sbagliato arrivano di corsa, fanno un sacco di rumore e sporcano tutto quanto". Coloro che manifestano questo tipo di atteggiamento, oltre a rifiutarsi di contribuire alla soluzione del problema, rendono la vita impossibile ai collaboratori.

Le persone possono cambiare in meglio solo quando sono disposte a migliorare. Perciò, quando vengo criticato, cerco di mantenere il giusto atteggiamento

• non mettendomi sulla difensiva,
• ricercando il granello di verità,
• apportando i necessari cambiamenti, e
• comportandomi correttamente.

Se farò tutto questo, è molto probabile che impari delle cose su me stesso, che migliori come leader e che conservi le relazioni che intrattengo con gli altri.

3. Accetta te stesso. È un problema di maturità

Jonas Salk, lo scopritore dell'omonimo vaccino antipolio, ha avuto molti critici nonostante il suo straordinario contributo al progresso della medicina. A proposito delle critiche diceva: "Prima vi diranno che sbagliate, poi vi diranno che avete ragione, ma quello che state facendo è poco importante. Infine ammetteranno che avete ragione e che state facendo una cosa molto importante; ma in fondo l'avevano sempre saputo". Come fanno i leader che hanno la più alta visibilità ad affrontare questa volubile reazione del prossimo? Imparano ad accettare se stessi. Se vi siete sforzati di conoscere voi stessi e avete lavorato duramente per modificarvi, che cos'altro potete fare?

> “Conoscerai la verità e la verità ti farà impazzire.”
>
> Aldous Huxley

Il docente e scrittore Leo Buscaglia diceva: “La cosa più facile del mondo è essere ciò che sei. La cosa più difficile è essere ciò che gli altri vogliono che tu sia. Non lasciare che ti mettano in quella condizione”. Per essere le migliori persone che potete – e leader migliori – dovete essere voi stessi. Ciò non implica l’indisponibilità a crescere e a cambiare. Comporta soltanto l’impegno a lavorare per massimizzare la vostra efficacia. E come ha osservato lo psicologo Carl Rogers, “il paradosso è che solo quando mi accetto per quello che sono, allora posso cambiare”. Essere ciò che siete veramente è il primo passo per diventare migliori.

Poiché ho già scritto molto sul lavoro da svolgere sui vostri punti di forza, cosa che potete fare solo se sapete chi siete e vi accettate per quel che siete, non devo aggiungere altro, se non che accettare se stessi è un segno di maturità. Se vi preoccupate di ciò che gli altri pensano di voi, è perché avete più fiducia più nella loro opinione che nella vostra. Il coach e consulente Judith Bardwick sostiene: “La vera fiducia viene dal conoscere e dall’accettare te stesso – con i tuoi pregi e i tuoi limiti – anziché dipendere dalla valutazione degli altri”.

4. Dimentica te stesso. È un problema di sicurezza

L’ultima fase del processo per gestire efficacemente le critiche è smettere di concentrarvi su voi stessi. Quando eravamo ragazzi, molti di noi passavano molto tempo a preoccuparsi di quello che pensavano gli altri. Ora ho sessant’anni, e ho capito che il mondo non prestava poi così tanta attenzione.

Le persone sicure si dimenticano di se stesse in modo da potersi concentrare sugli altri. Così facendo possono affrontare qualunque critica e si prestano perfino alle critiche. Quando ero il pastore di una chiesa, cercavo in ogni modo di incontrare i miei critici tutte le

domeniche. Li andavo a cercare e davo loro il benvenuto. Volevo far loro sapere che li apprezzavo come persone, indipendentemente da quello che era il loro atteggiamento nei miei confronti. Il fatto di essere sicuro di me stesso e di concentrarmi sugli altri mi permette di comportami correttamente. Cerco di mettere in pratica il suggerimento del poeta Parkenham Beatty, “Imparate a vivere facendovi guidare dalla vostra anima. E se gli uomini vi ostacolano, non fateci caso. Se gli uomini vi odiano, non preoccupatevi: cantate la vostra canzone, sognate il vostro sogno, mantenete la vostra speranza e recitate le vostre preghiere”.

Essere ciò che siete veramente è il primo passo
per diventare migliori.

Un giorno, Perry Noble, un giovane leader a cui ho il privilegio di fare da mentore, mi ha parlato del disagio che provava quando gli altri lo criticavano. Potevo identificarmi nei suoi sentimenti. Quando mi ha chiesto consiglio su come reagire alle critiche, gli ho spiegato che un leader sicuro di sé non ha mai bisogno di difendersi.

Successivamente, Perry mi ha detto: “Quel giorno mi sono reso conto che dedicavo troppo tempo a difendermi dai miei detrattori, invece di fare ciò che andava fatto”. Ancora una volta mi sono riconosciuto nei suoi sentimenti.

Nel nostro ruolo di leader, dobbiamo sempre prendere sul serio le nostre responsabilità, ma non è salutare prendersi troppo sul serio. Dice un proverbio cinese: “Beati coloro che sono in grado di ridere di se stessi. Non smetteranno mai di divertirsi”. Devo ammettere che per molti anni sono stato divertito da me stesso.

La mia amica Joyce Meyer dice: “Dio ti aiuterà a essere tutto ciò che puoi essere, ma non ti permetterà mai di avere successo nel diventare qualcun altro”. Non possiamo fare altro che cercare di realizzare appieno il nostro potenziale. Se lo facciamo da leader, daremo agli altri il meglio di noi stessi, e a volte riceveremo comunque delle critiche. Ma va bene lo stesso. È il prezzo da pagare quando si occupa una posizione di questo tipo.

ESERCIZI PRATICI

1. **Quali sono le qualità che vi mancano?** In quale aspetto vi sentite carenti come persone e come leader? Se non siete in grado di rispondere a questa domanda, vuol dire che non vi conoscete veramente. E se non vi conoscete, come farete ad accettare ciò che non potete cambiare, o a cambiare ciò che dovete per migliorare come leader? Chiedete a cinque persone fidate dove siete carenti. Poi stabilite che cosa dovete modificare e che cosa dovete accettare.

2. **Quanto siete sicuri nel vostro ruolo di leader?** L'insicurezza e la difensiva sono due caratteristiche che in base alla mia esperienza impediscono a molti leader di realizzare il loro potenziale. Quando gli altri vi criticano, la vostra prima reazione è negare ciò che viene detto, difendervi o contrattaccare? In questi casi, le vostre reazioni potrebbero ridurre la vostra efficacia di leader. La prossima volta che vi criticano, non rimanete calmi. Accettate tutto ciò che viene detto, dite che rifletterete sulla critica e prendetevi poi un po' di tempo per metabolizzarla.

3. **Come potete gestire correttamente le critiche?** Usate le tre domande citate in precedenza per stabilire se certe critiche possono esservi utili:

   • Chi mi ha criticato?
   • Come è stata formulata la critica?
   • Perché è stata espressa?

   Quando vi ponete queste domande, date a colui che vi critica il beneficio del dubbio, in modo da poter essere il più possibile obiettivi. Se la critica è fondata, riflettete sui cambiamenti che potreste fare per migliorare.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Osservate il modo in cui le persone a cui fate mentoring affrontano le critiche, non solo le vostre o quelle di altre persone che stanno più in alto di loro nella scala gerarchica, ma anche quelle dei loro colleghi e collaboratori. Come reagiscono? Sono disponibili all'idea di cambiare e migliorarsi quando non sono loro ad averla espressa? Accettano di buon grado un feedback negativo? Mettono il team davanti al proprio ego? Quando sanno che l'idea è giusta, trattano gentilmente le persone che le criticano e si comportano correttamente con loro? Condividete le vostre osservazioni e fornite loro suggerimenti concreti per migliorare.

---

* I verbi usati nel testo originale esprimono un'attività fisica, il significato ironico dell'avviso si perde nella traduzione (*n.d.t.*).

5

Non lavorare nemmeno un giorno della propria vita

Le persone mi chiedono spesso qual è la chiave del mio successo. Lasciando da parte per il momento l'intera questione di cosa vuol dire avere successo, la mia risposta di solito è molto semplice. Io amo ciò che faccio! Tutti abbiamo sentito il consiglio: "Trova qualcosa che ti piace fare così tanto che la faresti volentieri anche gratis; poi impara a farla così bene che gli altri saranno felici di pagarti". È quello che ho fatto nella mia carriera. La penso come Thomas Edison, che diceva: "Non ho mai lavorato un giorno nella mia vita. È stato tutto un divertimento!".

SEGUIRE LA MIA PASSIONE

Seguire la vostra passione è la chiave per scoprire il vostro potenziale. Non realizzerete il secondo senza perseguire la prima. Ricordo bene l'episodio che mi ha indotto a mettere in relazione passione e potenziale. È accaduto a Hillham, in Indiana, dove ho assunto il mio primo incarico da leader. Ero il pastore di una piccola chiesa locale. Non era un granché. La chiesa aveva più di cent'anni. Il tetto stava cedendo e le pareti si stavano incurvando. Alla mia prima domenica di messa c'erano solo tre persone alla funzione, due delle quali eravamo mia moglie Margaret e io! Quasi tutti i leader si sarebbero lasciati scoraggiare dalla situazione, ma io no!

La mia passione di costruire una congregazione in quella comunità rurale non conosceva limiti. Quando gli amici venivamo a trovarci, li portavo immediatamente a fare un giro in chiesa, che durava in tutto una trentina di secondi! Non ero minimamente preoccupato per il posto, il vecchio edificio, le scarse presenze o la mia inesperienza. Ero animato dalla passione. Volevo aiutare gli altri.

Nei mesi successivi, la mia passione si diffuse nella comunità. La chiesa cominciò a riempirsi alla domenica. Lo slancio si andava intensificando e io sentivo che era venuto il momento di dare nuovi stimoli alla congregazione. Perciò invitai le mie "pecorelle" a fissare un obiettivo di 300 presenze in chiesa nella prima domenica di ottobre. Nonostante la piena disponibilità di tutti i fedeli, molti di loro pensarono che quell'obiettivo fosse irraggiungibile. Il piccolo edificio poteva ospitare solo cento persone, l'annesso parcheggio poteva contenere solo trenta automobili, e il record storico di presenze alla funzione domenicale era di 135 anime.

Seguire la vostra passione è la chiave per scoprire il vostro Potenziale.

Nonostante tutto, ognuno fece del suo meglio. Invitammo tutti quelli che conoscevamo. Quando arrivò il giorno fatidico, l'eccitazione aumentava a mano a mano che arrivavano i fedeli. Molti non riuscirono nemmeno ad entrare. Poco prima dell'ora programmata per il mio sermone, il catechista annunciò: "Oggi abbiamo 299 persone".

I fedeli erano entusiasti. Era un risultato che andava al di là di tutte le aspettative, e che superava di gran lunga ogni cosa avessero fatto in precedenza. Ma io non ero soddisfatto. Con più passione che saggezza, mi alzai in piedi e chiesi ai presenti: "Qual era il vostro obiettivo per oggi?".

"Trecento persone", mi risposero in coro.

"Beh, se avevate l'obiettivo di portare qui 300 persone", dissi, "sappiate che ne avremo 300. Cantate altri inni, e io uscirò a cercare

un'altra persona. *Poi* concluderemo la funzione".

Mentre percorrevo il corridoio tra le due file di banchi, diretto verso l'uscita, i presenti manifestavano rumorosamente il loro entusiasmo e mi davano delle pacche sulle spalle. Mi sentivo come se stessi attraversando il tunnel di accesso al campo per disputare il Super Bowl, finché non mi ritrovai all'esterno. Il mio entusiasmo mi aveva portato in un territorio inesplorato.

"E adesso che cosa faccio?", mi domandavo. Stavo facendo i conti con la realtà del compito che avevo davanti.

Alzai la testa e vidi due uomini che sedevano di fronte alla stazione di servizio, sul lato opposto della strada: erano Sandy Burton, il proprietario, e Glenn Harris, il suo aiutante. Mi diressi verso di loro.

"Ha raggiunto il suo obiettivo?", mi chiese Sandy ancor prima che finissi di attraversare la strada. Nella contea tutti ne erano a conoscenza.

"Non ancora", risposi. "Abbiamo 299 persone là dentro", dissi indicando la chiesa. "Ne ho bisogno un'altra per raggiungere il nostro obiettivo. Chi di voi vorrebbe essere l'eroe dell'intera vallata?"

Si guardarono negli occhi, e Sandy mi disse: "Tutti e due".

Appese il cartello "Chiuso" sulla porta della stazione di servizio, e tutti e tre ci dirigemmo verso la chiesa. Quando entrammo, ci fu un autentico tripudio. Era accaduto ciò che tutti volevano ma che nessuno si aspettava.

CREARE UNA SVOLTA

Quel giorno gli abitanti della piccola città di Hillham, nell'Indiana del Sud, sono cambiati. E io insieme a loro. Avevamo realizzato l'impossibile. Quella sera, mentre riflettevo sugli eventi della giornata, mi resi conto che era stata la passione a compiere il miracolo. La forza della passione aveva fatto la differenza. Aveva preso un evento significativo e l'aveva trasformato in un evento indimenticabile. Mi aveva indotto ad agire diversamente dal solito.

Aveva spinto due uomini che non erano mai andati in chiesa a entrarci. Era stata una vittoria che aveva migliorato l'autostima di un gruppo di persone e ne aveva fatto crescere la fiducia in se stessi. Quel giorno tutti noi capimmo che il nostro potenziale era più grande di quanto avessimo mai pensato.

"Non mettete uova vive sotto galline morte."

HOWARD HENDRICKS

Quando una persona non ha passione, la vita può diventare assai monotona. Tutto diventa un "dovere" e non si fa più niente per "piacere". Ci sentiamo come il piccole Eddie, la cui nonna amava la lirica e aveva sempre i biglietti per la stagione operistica. Quando Eddie compì otto anni, la nonna decise che era di ora di portarlo con sé, e così fece come regalo per il suo compleanno. Sorrideva compiaciuta mentre Eddie continuava a sbuffare per l'intera durata di una lugubre opera tedesca. Cantata in tedesco!

Il giorno dopo, la madre di Eddie gli disse di scrivere un biglietto di ringraziamento alla nonna. Ecco cosa diceva:

> Cara nonna,
> Grazie per il regalo di compleanno. È ciò che avevo sempre voluto, ma poi non così tanto.
>
> Baci.
> Eddie.

La passione è una risorsa straordinaria per chiunque, ma soprattutto per i leader. Ci fa andare avanti quando gli altri rinunciano. Diventa contagiosa e influenza gli altri. Ci permette di superare i momenti più terribili e ci dà un'energia che non sapevamo di possedere. Ci carica come le seguenti risorse non riescono a fare:

Il talento… non è mai sufficiente a consentirci di realizzare appieno il nostro potenziale. Nel mondo ci sono moltissime

persone dotate di un grande talento naturale che non arrivano mai al successo personale o professionale. Ne sono così convinto che ho scritto un libro intitolato *Talent Is Never Enough* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2007). Per essere leader di successo – per essere persone di successo – vi occorre qualcosa di più del semplice talento.

L'opportunità… non ci porterà mai al vertice di per sé. Le opportunità potrebbero aprire la porta, ma il viaggio che conduce al successo è spesso lungo e difficile. Senza l'aiuto della passione nei momenti difficili, le persone non riescono a sfruttare al meglio le opportunità e non realizzano mai appieno il proprio potenziale.

Come dice il mio amico Howard Hendricks, "non mettete uova vive sotto galline morte". È ciò che sono le opportunità per coloro che non sono animati dalla passione.

La conoscenza… può essere una grande risorsa, ma non farà di noi "tutto ciò che possiamo essere". L'intelligenza non fa di un individuo un leader. E nemmeno possedere credenziali o titoli di studio. Alcuni dei peggiori presidenti d'America erano considerati i più intelligenti. Alcuni dei più grandi, come Abraham Lincoln, avevano una scarsa educazione scolastica. L'educazione formale non fa di voi un leader. Io ho tre lauree, compreso un dottorato, ma sono convinto che abbiano contribuito pochissimo al mio successo nel ruolo di leader.

Un grande team… può non bastare. È vero che i leader non possono avere successo senza un buon team. Ma la presenza di un buon team non garantisce il successo. Un team senza passione e con una leadership evanescente non avrà successo. Al contrario, se un team è costituzionalmente forte ma ha un leader debole e privo di passione, diventerà anch'esso debole e senza passione. Come afferma la Legge del Magnetismo nel libro *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 1998; tr. it. *Le ventuno leggi fondamentali del leader,* Gribaudi, Milano, 2003), "attiriamo chi è simile a noi, non chi vogliamo".

Di che cosa ha bisogno un leader per avere successo? Di passione. La passione è veramente ciò che fa la differenza. Distingue lo straordinario dal comune. Quando ripenso alla mia carriera, riconosco che la passione mi ha permesso di:

• Credere a cose a cui non avrei creduto.
• Provare sentimenti che non avrei provato.
• Tentare vie che non avrei tentato.
• Realizzare imprese che non avrei realizzato.
• Incontrare persone che non avrei incontrato.
• Motivare persone che non avrei motivato.
• Guidare persone che non avrei guidato.

La passione ha fatto una differenza incredibile nella mia vita. Come dice Jack Welch, l'ex CEO di GE, "il mondo apparterrà a leader appassionati e ispirati… persone che oltre ad avere enormi riserve di energia, sanno infondere energia in coloro che guidano". In tutti gli anni che ho passato a osservare la gente, non ho mai incontrato un solo individuo che abbia realizzato il proprio potenziale senza avere passione.

DIMENTICATE I SOLDI. SEGUITE LA VOSTRA PASSIONE

Nel suo libro *Making a Life, Making a Living* (Warner Books, New York, 2000), Mark Albion cita uno studio rivelatore condotto su un vasto campione di uomini e donne d'affari che hanno preso due strade molto diverse dopo aver terminato l'università. Ecco che cosa si dice:

> Uno studio sui diplomati delle business school ha seguito la carriera di 1.500 persone tra il 1960 e il 1980. All'inizio, i diplomati sono stati raggruppati in due categorie. La categoria A era composta da persone che dicevano di voler prima fare i soldi e poi dedicarsi a ciò che veramente volevano fare, dopo aver risolto le proprie preoccupazioni finanziarie. I membri della categoria B perseguivano per prima i loro interessi, sicuri che poi sarebbero arrivati anche i soldi.

Quanto pesavano in percentuale le due categorie?

Sui 1.500 diplomati dell'indagine, l'83%, ovvero 1.245 persone, rientrava nella categoria A, quella che voleva i soldi subito. I componenti della categoria B, più disposti a correre dei rischi, erano il 17%, ovvero 255 persone.

Dopo vent'anni il gruppo contava 101 milionari. Uno proveniva dalla categoria A, e cento provenivano dalla categoria B.

L'autore della ricerca, Srully Blotnick, concludeva che "la stragrande maggioranza di coloro che sono diventati ricchi lo hanno fatto grazie a un lavoro che trovavano di profonda soddisfazione… La loro "fortuna" derivava dalla dedizione che mettevano in un'attività che li appassionava"[1].

Quando le persone si occupano di un'attività che le appassiona, è tutto diverso. La passione le riempie di energia e di volontà. Dà loro la voglia di vincere. E come dice lo scrittore David Ambrose, "se hai la voglia di vincere, hai in tasca metà del successo. Se non ce l'hai, hai in tasca metà dell'insuccesso". Se volete realizzare tutto il vostro potenziale, scoprite la vostra passione.

Mi ritengo fortunato, perché la passione ha ispirato la mia vocazione e la mia carriera. Tanti anni fa, a Hillham, scoprii il collegamento tra passione e potenziale. Per quasi quarant'anni ho sfruttato l'energia che deriva dall'amare ciò che faccio e dal fare ciò che amo.

Per quasi tutti c'è una grossa differenza tra lavoro e gioco. Il lavoro è ciò che si *deve* fare per guadagnarsi da vivere, in modo da poter arrivare, un giorno, a fare ciò che si *vuole*. Non vivete così la vostra vita! Seguite il consiglio di Confucio, che diceva: "Scegli un lavoro che ti piace, e non dovrai mai lavorare nemmeno un giorno della tua vita". L'attività più gratificante è quella in cui non si riesce a stabilire dove stia il confine tra lavoro e gioco.

"Il mondo apparterrà a leader appassionati e ispirati… persone che oltre ad avere enormi riserve di energia, sanno infondere energia in coloro che guidano."

ESERCIZI PRATICI

1. **Qual è la vostra vera passione?** Che cosa amate fare così tanto che sareste anche disposti a farla anche gratis? Se non ci avete mai pensato prima, rifletteteci e stendete un elenco.

2. **Quanta passione avete per il lavoro che fate attualmente?** La vostra attività assomiglia più al lavoro o al gioco? Ogni lavoro ha le sue caratteristiche negative, e non ce n'è uno che sia puro divertimento. Ma il lavoro giusto non dovrebbe essere un'afflizione costante. Che percentuale del vostro tempo lavorativo considerate piacevole? Usate questa scala per giudicare la dimensione "ludica" di ciò che fate attualmente.

   90% o più. Siete nella condizione ideale. Festeggiate!
   75%-89%. Fate dei modesti aggiustamenti per allinearvi alla vostra passione.
   50-74%. Dovete fare dei grossi aggiustamenti.
   49% o meno. Dovete cambiare lavoro o carriera.

3. **Come potete seguire la vostra passione?** Se non rientrate nella categoria del 90% o più, dovete cercare di capire che tipo di aggiustamenti effettuare. A volte, il fatto di cambiare lavoro all'interno della stessa azienda mette la persona sul binario giusto. Altre volte conviene cambiare azienda. Se rientrate nell'ultima categoria, quella in cui la dimensione ludica del lavoro non supera il 49%, prendete in considerazione l'ipotesi di passare dall'attività che svolgete attualmente a quella a cui avete pensato quando avete risposto alla prima domanda degli esercizi.
   Quale che sia la categoria di cui fate parte, rifletteteci a fondo ed elencate dettagliatamente le azioni che dovrete intraprendere per effettuare il cambiamento.

CONSIGLI PER IL MENTORING

La maggior parte di coloro che lavora in azienda è abituata a rispondere a capi che si preoccupano unicamente del lavoro che fanno, e non dei problemi che vivono come persone. Non hanno quasi mai avuto un leader desideroso di aiutarli a scoprire la loro passione e il loro vero scopo nella vita. Avete la possibilità di modificare questa situazione. Parlate con le persone a cui fate mentoring, chiedendo loro ciò che ritengono sia più importante. Condividete con loro anche le vostre osservazioni. Prendete in considerazione la possibilità di aiutarli a passare in un'altra posizione, in un altro reparto o in un'altra azienda se non si trovano bene nella posizione attuale.

6
I leader migliori sanno ascoltare

Nel suo libro *The Contrarian's Guide to Leadership* (Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2003) Steven Sample scrive: "L'uomo medio ha tre illusioni: (1) essere un buon guidatore, (2) avere uno spiccato senso dell'umorismo, e (3) essere un buon ascoltatore". Mi dichiaro colpevole di tutti e tre i capi di imputazione!

Non dimenticherò mai di quando una donna con cui lavoravo criticò apertamente la mia capacità di ascolto. Mi disse: "John, quando gli altri ti parlano, appari spesso distratto e ti guardi attorno. Non siamo mai sicuri che ci stai ascoltando!".

Rimasi sorpreso perché, come quasi tutti, *pensavo veramente* di essere un buon ascoltatore. La prima cosa che ho fatto è stata scusarmi. Mi fidavo della sua opinione, e sapevo che aveva dovuto fare appello a tutto il suo coraggio per dirmelo (ero il suo capo). La seconda cosa che ho fatto è stata provare a cambiare. Per diversi anni mi sono abituato a scrivere una "L" (*Listen*) nell'angolo del mio bloc notes, tutte le volte che ero in riunione, per ricordarmi di *ascoltare.* A volte scrivevo "LL" (*Look and Listen*) per ricordarmi di *guardare* negli occhi i presenti mentre ascoltavo. Questo accorgimento ha fatto una grossa differenza nella mia leadership.

Dice Steven Sample: "Molti leader sono pessimi ascoltatori; pensano in effetti che parlare sia più importante che ascoltare. Ma i leader controcorrente sanno che è meglio ascoltare prima e parlare dopo. E quando ascoltano, lo fanno nel migliore dei modi".

I vantaggi di un ascolto efficace sono molto più preziosi di quanto possiamo pensare. Recentemente ho letto una storiella divertente che Jim Lange ha inserito nel suo libro *Bleedership* (Tate Publishing, Mustang, OK, 2005).

> Due contadini del Sud stanno cacciando nei boschi quando uno dei due cade a terra. Non dà cenni di vita e ha gli occhi sbarrati.
> Il suo compagno tira fuori il cellulare e chiama il 911 (numero di emergenza, simile al nostro 113, *n.d.r.*).
> Dice in tono disperato all'operatore: "Il mio amico è morto!Che cosa posso fare?".
> L'operatore, senza perdere la calma, gli dice in tono suadente: "Si rilassi. Posso aiutarla. Per prima cosa, si accerti che sia morto". Silenzio. Poi si sente uno sparo.
> Il tizio riprende il telefono e dice: "Ok; e adesso?".
> Come spiega questa storiella sulla presunta stoltezza dei contadini del Sud, possiamo udire ciò che viene detto senza ascoltare realmente ciò che viene comunicato. Il cacciatore della barzelletta ha sentito quello che gli ha detto l'operatore del 911 e si è accertato tecnicamente che il suo compagno fosse morto. Ma se avesse veramente ascoltato, non credo proprio che gli avrebbe sparato[1].

La storiella potrebbe apparire stupida, ma contiene un'importante verità. Quando udiamo senza veramente ascoltare, la nostra leadership è destinata a soffrire, così come i nostri collaboratori.

Ho letto a suo tempo di uno studio secondo cui noi udiamo metà di ciò che viene detto, ascoltiamo metà di ciò che udiamo, capiamo metà di ciò che ascoltiamo, crediamo a metà di ciò che capiamo, e ricordiamo solo metà di ciò che crediamo. Se traducete questi assunti in una giornata lavorativa di otto ore, ecco che cosa viene fuori:

- Dedicate metà della vostra giornata – circa quattro ore – ad ascoltare.
- Udite circa due ore di ciò che viene detto.
- Ne ascoltate un'ora.
- Comprendete solo trenta minuti di quell'ora.
- Credete solo a quindici minuti di quella mezz'ora.
- Ricordate meno di otto minuti di tutto ciò che viene detto.

È un risultato davvero modesto. E dimostra che tutti noi dobbiamo impegnarci molto di più nell'ascolto attivo!

PERCHÉ CHI È CAPACE DI ASCOLTARE È UN LEADER PIÙ EFFICACE

A causa del mio desiderio di essere un ascoltatore più attento, ho osservato attentamente i leader per anni e ho dedicato una particolare attenzione al modo in cui i leader efficaci ascoltano gli altri. E sono giunto ad alcune conclusioni sull'impatto che un ascolto efficace ha sulla leadership.

1. La comprensione delle persone ne precede la guida

La leadership nasce dalla comprensione. Per meritarsi la responsabilità della leadership, una persona deve conoscere il cuore degli uomini. La sensibilità nei confronti delle speranze e dei sogni di coloro che compongono il vostro team è fondamentale per entrare in sintonia con loro e per motivarli.

Nel mio libro *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 1998; tr. it. *Le ventuno leggi fondamentali del leader,* Gribaudi, Milano, 2003), parlo della Legge della Connessione, che afferma: "I leader toccano il cuore prima di chiedere una mano". Non potete entrare in sintonia con gli altri se non cercate di ascoltarli e di capirli. Chiedere l'aiuto di una persona con cui non siete entrati in sintonia oltre a essere scorretto, è anche inefficace. Se volete diventare più bravi nel relazionarvi con le persone, ponetevi l'obiettivo di capirle.

La leadership nasce dalla comprensione.

---

2. Ascoltare è il miglior modo per imparare

Non è un caso se abbiamo una bocca e due orecchie. Quando non ascoltiamo, lasciamo fuori dalla porta gran parte del nostro potenziale di apprendimento. Probabilmente avete sentito la frase "Vedere è credere". Beh, la stessa cosa vale per l'ascolto. Ha detto

l'intervistatore televisivo Larry King: "Me lo ripeto tutte le mattine: nulla di ciò che dirò oggi mi insegnerà alcunché. Quindi, se voglio imparare, devo farlo attraverso l'ascolto".

Nel 1997 ci siamo trasferiti ad Atlanta, in Georgia. Qui mi sono reso immediatamente conto di quale fosse l'influenza della comunità afro-americana sulla città. Volevo entrare in contatto con i componenti di quella comunità e capirne le ragioni. Ho chiesto al mio amico Sam Chand di organizzare quattro pranzi con alcuni leader afro-americani. È stata una delle più grandi esperienze di apprendimento della mia vita. Il tempo che abbiamo passato insieme mi ha permesso di conoscerli, di porre loro delle domande e di ascoltare storie meravigliose. Mi sono alzato da tavola ogni volta con la certezza di aver acquisito nuovi amici, e più rispetto per le persone che incontravo e per le loro esperienze di vita. Molti si sono mostrati sorpresi del fatto che, con la mia esperienza di leadership, non avessi cercato di insegnare loro questa materia, ma che anzi mi comportavo come se io fossi lo studente e loro i docenti. Se l'avessi fatto non avrei imparato nulla. Oggi continuo ancora ad ascoltare e a trarre insegnamenti da molti leader con cui ho fatto amicizia in occasione di quei pranzi.

3. Ascoltare può evitare che i problemi aumentino

Dice un proverbio Cherokee: "Ascolta i sussurri e non dovrai udire le grida". I bravi leader sono attenti ai piccoli dettagli. Si fidano del proprio intuito e dedicano una profonda attenzione anche a quello che *non* viene detto.

Ciò richiede qualcosa che va al di là di una buona capacità di ascolto. Richiede una buona comprensione delle persone, e implica anche una sicurezza sufficiente a chiedere agli altri una comunicazione onesta e a non mettersi sulla difensiva quando la si riceve. Per essere leader efficaci, dovete lasciare che gli altri vi dicano ciò che *dovete* sentire, e non necessariamente ciò che *volete* sentire.

Gordon Bethune, ex CEO di Continental Airlines, ha portato quest'idea ancora più avanti quando ha detto: "Fate in modo di assumere solo persone che siano disposte ad aprire a calci la porta

se voi perdete la direzione strategica e la chiudete. Potreste ignorare l'opinione di qualcuno se non l'apprezzate, ma se quella persona ha i dati che la supportano, il vostro intelletto dovrebbe essere in grado di vincere la vostra vanità"[2].

"Ascolta i sussurri e non dovrai udire le grida."

PROVERBIO CHEROKEE

Un difetto che emerge comunemente nelle persone quando crescono in autorità è l'impazienza nei confronti dei sottoposti. I leader vogliono i risultati. Peccato che quell'orientamento all'azione li induca talvolta a smettere di ascoltare. Ma un orecchio sordo è il primo sintomo di una mente chiusa, e avere una mente chiusa è il modo più sicuro per danneggiare la vostra leadership.

Più acquisiscono leadership, e più detengono autorità, meno le persone sono *costrette* ad ascoltare gli altri. Tuttavia, il loro *bisogno* di ascoltare è più forte che mai! Più i leader si allontanano dalla prima linea, più devono dipendere dai collaboratori per avere informazioni accurate. Se non si sono abituati ad ascoltare – in modo attento e intelligente – non otterranno le informazioni di cui hanno bisogno. E quando un leader brancola nel buio, i problemi dell'azienda possono solo peggiorare.

4. L'ascolto ingenera fiducia

I leader efficaci sono sempre bravi comunicatori, ma ciò va ben oltre il possesso di buone capacità oratorie. Come osserva David Burns, medico e docente di psichiatria presso l'Università della Pennsylvania: "Il più grave errore che possiate fare nel tentare di essere convincenti è dare la priorità all'espressione delle vostre idee e dei vostri sentimenti. Ciò che vogliono realmente le persone è essere ascoltate, rispettate e capite. Nel momento in cui si rendono conto di essere comprese, sono più motivate a capire il vostro punto di vista".

Brian Tracy, oratore e scrittore, afferma: “L’ascolto ingenera fiducia, il fondamento di tutte le relazioni durature”. Quando la mia collaboratrice mi ha detto che non sapevo ascoltare, in realtà mi stava dicendo che non ero affidabile. Non sapeva se poteva esprimermi sinceramente le sue idee, le sue opinioni e i suoi sentimenti. Diventando un ascoltatore più efficace, sono riuscito a ottenerne la fiducia.

“L’ascolto ingenera fiducia, il fondamento di tutte le relazioni durature.”

BRIAN TRACY

Quando i leader ascoltano i collaboratori e usano ciò che sentono per attuare miglioramenti che vanno a beneficio di coloro che parlano con franchezza e dell’azienda, questi si fidano di loro. Quando fanno il contrario – quando cioè non ascoltano – la relazione con i collaboratori si guasta. Quando i dipendenti non credono più che i loro capi li ascoltino, si mettono cercare qualcun altro che lo faccia.

5. L’ascolto può migliorare l’azienda

La conclusione è che quando il leader ascolta, l’azienda migliora. Lee Iacocca, ex presidente di Chrysler, diceva: “La capacità di ascoltare può fare la differenza tra un’azienda mediocre e un’azienda eccellente”. Ciò significa saper ascoltare chi sta più in alto e più in basso, a tutti i livelli della gerarchia aziendale. Clienti, collaboratori e altri leader.

Chili’s, una delle catene di ristoranti più chic d’America, si vanta di avere leader capaci di ascoltare. Norman Brinker, ex proprietario e presidente di Chili’s, è convinto che una comunicazione efficace sia la chiave per stringere buone relazioni sia con i dipendenti sia con i clienti. Ha anche imparato che una comunicazione di questo tipo dà buoni frutti. Quasi l’80% del menù di Chili’s viene dai suggerimenti dei direttori dei ristoranti.

Saper ascoltare dà sempre buoni frutti. Più sapete, più siete avvantagiati, finché mantenete il senso della prospettiva e pensate da leader. Niccolò Machiavelli, l'autore de *Il Principe,* scriveva: "Esistono tre tipi di menti. La prima è in grado di pensare da sé, la seconda è in grado di comprendere il pensiero degli altri, e la terza non è in grado di pensare da sé, né di comprendere il pensiero degli altri. La prima è eccellentissima, la seconda è eccellente, e la terza inutile". Per essere bravi leader, dovete essere in grado non solo di pensare autonomamente, ma anche di comprendere il pensiero degli altri e trarne insegnamenti.

Si può essere leader senza essere capaci di ascoltare? La risposta è sì. Parlate a dipendenti di aziende di tutto il paese, e vi diranno che lavorano per persone che non li ascoltano. Si può essere bravi leader senza ascoltare? La risposta è no. Nessuno può arrivare al massimo livello e portare con sé la propria azienda senza essere un buon ascoltatore. Non può accadere perché non potete mai ottenere il meglio dalle persone se non sapete chi sono, dove vogliono andare, che cosa le motiva, che cosa pensano, e quale contributo possono dare.

Dice lo scrittore e oratore Jim Rohn: "Uno dei più grandi doni che si possa offrire è il dono dell'attenzione". Credo proprio che sia vero. Ma l'ascolto dei collaboratori non è solo un dono che si fa a loro. Va anche a beneficio del leader. Quando ascoltano, i leader ottengono idee, conoscenze, saggezza e rispetto degli altri. In questo modo si fanno entrare in gioco tutte le risorse dell'azienda, che si potranno impiegare per realizzare la visione e raggiungere i suoi obiettivi. Che dono meraviglioso![*]

ESERCIZI PRATICI

1. **Sottoponetevi a una verifica di ascolto.** Nelle prossime riunioni, chiedete a un'assistente o a un collega di rilevare quanti minuti trascorrete a parlare e i minuti che state ad ascoltare. Se non passate almeno l'80% del tempo ad ascoltare, dovete migliorare.

Provate a scrivere una bella “L” (*Listen*), in cima al blocco degli appunti.

2. **Chi non si sente ascoltato?** Se le persone con cui lavorate o con cui vivete pensano che voi non le ascoltiate, potete leggerglielo in faccia. Pensate a coloro che contano di più nella vostra vita. La prossima volta che avrete una conversazione con loro, interrompete ogni altra attività, offrite loro tutta la vostra attenzione e guardateli negli occhi mentre parlano. Se nella loro espressione leggete sorpresa, elusione od ostilità, forse è perché pensano che in passato non li abbiate mai ascoltati veramente. Avviate un dialogo su questo argomento. Chiedete loro se in passato non li avete ascoltati adeguatamente, e poi lasciateli parlare. Non difendetevi. Cercate solo una chiarificazione e scusatevi se necessario.

3. **Quali persone avete ignorato?** I leader efficaci sono ascoltatori attivi. Intendo dire che non si limitano a ascoltare coloro che hanno qualcosa da dire. Ricercano pensieri, opinioni e sensazioni degli altri, a partire dagli altri leader importanti che lavorano per e con loro. Se non sentite da un po’ di tempo qualcuno dei vostri collaboratori chiave, contattateli e prestate loro il vostro orecchio.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Date a ciascuna delle persone a cui fate mentoring un compito di ascolto. Chiedete loro di assumere il ruolo di “ascoltatore focalizzato” in una riunione a cui partecipate entrambi. Dite che il loro compito consiste in (1) annotare per iscritto ciò che si dirà nella riunione, (2) ricercare e registrare cenni di comunicazione non verbale e feedback dei partecipanti, e (3) prendere nota di tutto ciò che percepiscono nell’aula di ciò che *non* viene detto. Dopo la riunione

chiedete le loro impressioni e loro conclusioni. Poi discutete insieme tutte le dinamiche che avete osservato.

---

* Per guardare il video di una lezione di John Maxwell su questo principio di leadership e accedere ad altri utili strumenti e informazioni, visitate www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

7

Entrate nella vostra area di competenza e rimaneteci

Siete in grado di ricordare la prima lezione che avete appreso sulla leadership? Io sì. Veniva da mio padre. Papà diceva sempre a mio fratello, a mia sorella e a me: “Scoprite ciò che sapete fare bene e continuate farlo”. Non era un consiglio banale. Lui e mia madre si sono posti la missione di aiutarci a scoprire i nostri punti di forza e di cominciare a svilupparli prima che fossimo abbastanza grandi da andarcene di casa.

Papà rinforzava quel consiglio con l’esempio. Uno dei suoi modi di dire preferiti era: “Questa cosa la so fare proprio bene”. Aveva la straordinaria capacità di restare focalizzato sui propri punti di forza. Quella capacità, abbinata alla determinazione di portare a compimento ciò che aveva iniziato, gli è stata di grande utilità in tutta la sua carriera, e anche dopo. Rimane nella sua area di forza. È una delle ragioni per cui è sempre stato la più grande ispirazione della mia vita.

CERCARE I PUNTI DI FORZA

Quando ho iniziato la mia carriera, ero fermamente deciso a scoprire la mia area di competenza, quella in cui ero più bravo, e fare di tutto per rimanere al suo interno. Ma nei primi anni di lavoro ho avuto parecchie frustrazioni. Come tanti altri leader inesperti, cercavo di fare tante cose diverse per scoprire che cosa sapevo fare

veramente bene. Inoltre, le aspettative delle gente su ciò che avrei fatto e sul modo in cui avrei esercitato la leadership non erano sempre in linea con i miei punti di forza. A volte le mie responsabilità e i miei obblighi mi imponevano di eseguire compiti per i quali non possedevo né talento, né competenze. Di conseguenza ero spesso inefficace. Ho impiegato molti anni a superare tutto questo, a scoprire la mia area di competenza, e a selezionare e sviluppare altre persone che compensassero i miei punti deboli.

Se siete giovani leader e non avete ancora identificato chiaramente i vostri punti di forza, non scoraggiatevi. Abbiate pazienza e continuate a lavorarci. Ecco quello che ho capito: che siate agli esordi o all'apice della carriera, più restate nella vostra area di competenza, più avrete successo.

DEFINIRE IL SUCCESSO PERSONALE

Nel corso degli anni ho sentito tante definizioni di successo. E nelle diverse fasi della mia vita ho adottato anch'io varie definizioni di successo. Ma negli ultimi quindici anni ho puntato su una definizione che ritengo colga bene il significato del successo, chiunque siano le persone e qualunque cosa vogliano fare. Io credo che il successo sia:

Conoscere lo scopo della vostra vita,
Sviluppare al massimo il vostro potenziale, e
Gettare dei semi che andranno a beneficio del prossimo.

Se riuscite a fare queste tre cose, siete persone di successo. Ma nessuna delle tre è possibile se non scoprite la vostra area di competenza e non restate al suo interno.

Mi viene in mente la storiella di un gruppo di ragazzini che avevano costruito una casa su un albero e fondato un loro club. Quando gli adulti scoprirono a chi erano stati attribuiti i diversi

incarichi, rimasero di stucco alla notizia che un bambino di soli quattro anni era stato nominato presidente.

“Dev’essere un leader nato”, osservò un papà. “Come mai tutti voi, che siete più grandi, avete votato per lui?”

“Beh, vedi, papà”, rispose il figlio, “non può fare il segretario perché non sa né leggere, né scrivere. Non può fare il tesoriere perché non sa far di conto. Non potrebbe nemmeno fare il guardiano perché è troppo piccolo per buttare fuori qualcuno. Se non gli avessimo dato nessun incarico, ci sarebbe rimasto male. Allora l’abbiamo nominato presidente”.

La vita reale, naturalmente, non funziona così. Non si diventa leader efficaci per esclusione. Bisogna avere una vocazione ben precisa. E bisogna sfruttare i propri punti di forza.

Tutte le volte che faccio mentoring alle persone e le aiuto a scoprire i loro obiettivi, le invito sempre a cominciare con l’identificare i propri punti di forza, e non a ricercare i propri punti deboli. Perché? Perché gli scopi che le persone si prefiggono nella vita sono sempre collegati ai loro talenti. Funziona sempre così. Non siete chiamati a fare qualcosa per cui non avete nessun talento. Scoprirete il vostro reale scopo identificando la vostra area di competenza e rimanendo al suo interno.

Analogamente, non potete sviluppare al massimo il vostro potenziale se lavorate costantemente al di fuori della vostra area di competenza. Il miglioramento è sempre collegato all’abilità. Maggiore è la vostra abilità naturale, più elevato è il vostro potenziale di miglioramento. Ho conosciuto persone convinte che la realizzazione del proprio potenziale venisse dall’eliminazione dei propri punti deboli. Ma sapete che cosa accade quando dedicate tutto il vostro tempo a lavorare sui punti deboli, senza mai sviluppare i punti di forza? Se ce la mettete tutta, potreste arrivare alla mediocrità! Ma non andrete mai oltre. Nessuno ammira o ricompensa la mediocrità.

---

sono sempre collegati ai loro talenti.

L'ultimo tassello del mosaico – vivere una vita capace di apportare benefici agli altri – dipende sempre dalla nostra capacità di dare il meglio, e non il peggio di noi stessi. Non potete cambiare il mondo con i vostri lati peggiori o lavorando mediocremente. Solo il meglio di voi creerà valore per gli altri e li farà progredire.

SCOPRIRE LA VOSTRA AREA DI COMPETENZA

Ha detto il poeta e lessicografo britannico Samuel Johnson: "Quasi tutti gli uomini sprecano buona parte della vita nel tentativo di esibire qualità che non possiedono". Se avete un'idea dei talenti che le persone dovrebbero avere, ma non li possedete, faticherete a scoprire i vostri veri punti di forza. Dovete scoprire chi siete e sviluppare la vostra autentica natura. Ecco alcuni suggerimenti che potrebbero esservi d'aiuto:

1. Chiedetevi: "Che cosa so fare bene?"
Coloro che realizzano appieno il proprio potenziale passano meno tempo a chiedersi "Che cosa faccio nel modo giusto?" e più tempo a chiedersi "Che cosa so fare bene?". Il primo interrogativo è di natura morale; il secondo riguarda il talento. Dovreste sempre cercare di fare ciò che è giusto. Ma fare ciò che è giusto non vi dice nulla sul vostro talento.

2. Siate specifici
Quando riflettiamo sui nostri punti di forza, tendiamo a ragionare in termini un po' troppo generali. Scrive Peter Drucker, il padre del management moderno: "Il grande mistero non sta nel fatto che le persone facciano male le cose, ma nel fatto che di tanto in tanto ne facciano bene alcune. L'unica cosa veramente universale è l'incompetenza. La competenza è sempre specifica! Nessuno ha mai detto, per esempio, che il grande violinista Jascha Heifetz non era in grado di suonare bene la tromba". Più specifici sarete sui vostri

punti di forza, più è probabile che riusciate a identificare il vostro vero “pallino”. Perché stare ai margini della vostra area di competenza quando avete la possibilità di collocarvi esattamente al centro?

3. Ascoltate ciò che dicono gli altri

Molte volte diamo per scontato il nostro talento. Pensiamo che siccome siamo in grado di fare bene una determinata cosa, la possa fare chiunque. Spesso ciò non è vero. Come fate a sapere se state trascurando una competenza o un talento? Ascoltate ciò che dicono gli altri. I vostri punti di forza ne cattureranno l’attenzione e li attireranno verso di voi. Al contrario, quando lavorate in aree di debolezza, pochi mostreranno interesse. Se gli altri vi elogiano continuamente in una determinata area, cominciate a svilupparla.

4. Tenete d’occhio i concorrenti

Non dovete trascorrere tutto il vostro tempo a confrontarvi con gli altri; non è salutare. Ma non dovete nemmeno sprecare tempo a fare qualcosa che altri sanno fare molto meglio di voi. L’ex CEO di GE Jack Welch sostiene: “Se non avete un vantaggio competitivo, non entrate in competizione”. La gente non è disposta ad acquistare un prodotto medio. Se non avete il talento che occorre per fare una determinata cosa meglio dei concorrenti, focalizzatevi su qualcos’altro.

Per avere un’idea più precisa di dove vi posizionate rispetto ai concorrenti, fatevi le seguenti domande:

- Ci sono altri che fanno quello che sto facendo io?
- Lo fanno bene?
- Lo fanno meglio di me?
- Posso diventare più bravo di loro?
- Se diventerò più bravo di loro, quale sarà il risultato?
- Se non diventerò più bravo di loro, quale sarà il risultato?

La risposta all’ultima domanda è che perderete. Perché? Perché i vostri concorrenti lavorano nella propria area di competenza e voi

no!

L'ex campione di baseball Jim Sundberg diceva: "Scoprite la vostra specificità, e poi sviluppatela con disciplina". È quello che ho cercato di fare. Molti anni fa mi sono reso conto che uno dei miei punti di forza era la comunicazione. Le persone sono sempre motivate quando mi sentono parlare.

"Scoprite la vostra specificità, e poi sviluppatela con disciplina."

JIM SUNDBERC

Dopo un po', ho avuto numerosi inviti a parlare in pubblico insieme ad altri noti oratori. All'inizio ero un po' spaventato dal confronto con persone così capaci. Ma mentre li ascoltavo, continuavo a chiedermi: "Che cosa posso fare per distinguermi da loro?". Pensavo che non avrei mai potuto essere migliore di loro, ma che avrei potuto differenziarmi. Con il tempo ho scoperto e sviluppato quel punto di differenziazione. Volevo che gli ascoltatori, oltre ad apprezzare ciò che dicevo loro, fossero anche in grado di applicare i miei insegnamenti alla propria vita. Per più di due decenni, ho disciplinato la mia vita per sviluppare quella specificità. È la mia nicchia, la mia area di competenza.

PER ESSERE LEADER DI SUCCESSO, SCOPRITE E SVILUPPATE LE AREE DI COMPETENZA DEI VOSTRI COLLABORATORI

Tutte le volte che vedete persone di successo nel proprio lavoro, potete stare certi che operano nella propria area di competenza. Ma ciò non basta se volete avere successo come leader. I leader efficaci aiutano i collaboratori a scoprire le proprie aree di competenza e li mettono in condizione di lavorare al loro interno. In effetti, i leader migliori sono caratterizzati dalla capacità di riconoscere le abilità e i limiti dei singoli collaboratori, e di collocarli nelle posizioni in cui daranno il meglio di sé.

Peccato che la maggior parte delle persone non lavori nella propria area di competenza, e quindi non sia in grado di sfruttare al massimo il proprio potenziale. La società di consulenza Gallup ha effettuato un'indagine su 1,7 milioni di lavoratori. Da questa indagine risulta che solo il 20% dei dipendenti pensa di utilizzare quotidianamente i propri punti di forza[1]. Secondo me, è in gran parte colpa dei loro leader, che non li hanno aiutati a scoprire i loro punti di forza e non li hanno collocati laddove possono diventare un asset per l'azienda.

Nel suo libro *Hesselbein on Leadership* (Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002), Frances Hesselbein, presidente del consiglio di amministrazione del Leader to Leader Institute, fondato da Peter F. Drucker, scrive: "Peter Drucker ci ricorda che le organizzazioni esistono per rendere efficaci i punti di forza delle persone e irrilevanti i loro punti deboli. E questo è il compito dei leader efficaci. Drucker ci dice anche che esistono i leader nati, ma che sono troppo pochi per fare affidamento su di essi".

"Le organizzazioni esistono per rendere efficaci i punti di forza delle persone e irrilevanti i loro punti deboli."

FRANCES HESSELBEIN

Se volete essere leader efficaci, dovete affinare la capacità di sviluppare i collaboratori nelle loro aree di competenza. Come si fa?

Osservate e conoscete i componenti del vostro team

Quali sono i punti di forza e i punti deboli dei vostri collaboratori? A chi fanno riferimento all'interno del team? Stanno crescendo, e hanno altro potenziale di crescita nell'area in cui lavorano attualmente? Il loro atteggiamento è un asset o un punto di debolezza? Amano ciò che fanno e lo fanno bene? Sono queste le domande a cui deve rispondere il leader.

Dite ai singoli componenti come si integrano nel team
Quali sono i punti di forza che mettono a disposizione? Ci sono momenti in cui il loro contributo sarà particolarmente prezioso? Come si integrano con gli altri componenti del team? Di che cosa hanno bisogno dai colleghi per superare i loro punti deboli. Più le persone sanno come si integrano nel team, più vorranno adattarsi al meglio e massimizzare il proprio contributo.

Comunicate a tutti i componenti del team qual è il grado di integrazione dei singoli membri
È ovvio che non si può avere un team vincente senza un lavoro di squadra. Ma non tutti i leader si attivano per aiutare i componenti del team a lavorare insieme. Se comunicate a tutti i componenti del team qual è il grado di integrazione dei singoli membri e quali punti di forza apportano con il proprio ruolo, essi si apprezzeranno e si rispetteranno a vicenda.

Enfatizzate l'integrazione, anziché la competizione interna
Una sana competizione tra i componenti del team è positiva. Li spinge a dare il meglio di sé. Ma alla fine, i membri del team devono lavorare insieme per il bene della squadra e non per se stessi.

Ad alcuni leader, l'idea di focalizzarsi quasi totalmente sui punti di forza appare illogica. Alcuni anni fa trascorsi una giornata con i leader di alcune aziende, e uno degli argomenti che trattai fu l'importanza di rimanere nella propria zona di competenza. Li invitai ripetutamente a non lavorare sulle proprie aree di debolezza. Durante la sessione di domande e risposte, un CEO contestò quell'idea. Fece l'esempio di Tiger Woods.

"Quando Tiger gioca male una partita", disse "va dritto e filato al campo di addestramento e si esercita per ore. Come vedi, John, lavora sui suoi punti deboli".

"No", gli risposi, "lavora sui suoi punti di forza. Tiger è il più grande giocatore del mondo. Si esercita nei colpi, non si esercita nella contabilità, nella musica o nel basket. Lavora su un punto debole che sta all'interno della sua zona di competenza. Quel tipo di allenamento produrrà sempre risultati positivi".

Lavorare su un punto debole che sta all'interno della vostra area di competenza darà sempre risultati più soddisfacenti che lavorare su un punto di forza che sta all'interno di un'area di debolezza. Io adoro il golf, ma se mi esercito nei colpi, non migliorerò mai significativamente. Perché? Perché sono un giocatore mediocre. L'esercizio non mi porterà mai alla perfezione, resterò sempre allo stesso livello! Se voglio fare progressi, devo continuare a lavorare sulle mie capacità di leadership e di comunicazione. Sono queste le mie aree di competenza.

Quali sono le vostre? Se vi dedicate a queste, fate un investimento sul vostro successo.

ESERCIZI PRATICI

1. **Avete identificato la vostra area di competenza?** Se io e voi ci potessimo riunire intorno a un tavolo, sareste in grado di dirmi quali sono i vostri punti di forza? Quanto riuscireste a essere specifici? Più anziani e più esperti siete, più specifici dovreste essere. Se non siete sicuri dei vostri punti di forza, seguite i suggerimenti illustrati nel capitolo: chiedetevi che cosa fate bene, ascoltate ciò che dicono i colleghi sul vostro talento, e cercate di capire dove avete un vantaggio sui concorrenti.

2. **Il vostro lavoro vi permette di utilizzare i vostri punti di forza?** Elencate tre cose che fate bene nel vostro lavoro. Adesso ponetevi queste tre domande:

   • Le svolgete spesso o raramente?
   • Tendete a svilupparle di più o di meno?
   • Avete accanto altre persone che integrano le vostre competenze?

   Se rispondete negativamente anche a una sola di queste domande, dovete sforzavi con più determinazione a entrare nella vostra area di competenza.

3. **Aiutate i collaboratori a scoprire e sviluppare le proprie aree di competenza?** Se siete dei leader, i componenti del vostro team dipendono da voi per scoprire e rimanere dentro le proprie aree di competenza. Che cosa avete fatto nei confronti di ciascun collaboratore per facilitare questo processo? Se non siete in grado di citare delle azioni specifiche, dovete seguire immediatamente i suggerimenti presentati nel capitolo per aiutarli.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Riunitevi con ognuna delle persone a cui fate mentoring per discutere dei loro punti di forza. Chiedete di descriverli e date loro un feedback sulla base della performance avuta in passato e delle vostre osservazioni. Aiutatele a eliminare eventuali idee sbagliate che possono avere su se stessi. E assegnate loro incarichi che li mettano in condizione di sfruttare al massimo i propri punti di forza. Se i vostri collaboratori hanno già identificato le proprie aree di competenza e lavorano già all'interno di queste, aiutateli a creare una strategia per identificare, promuovere e sviluppare i punti di forza dei *loro* collaboratori e responsabilizzateli sull'esecuzione di tale strategia.

8

La prima responsabilità di un leader è definire la realtà

Ho sentito dire per la prima volta che è compito del leader definire la realtà dall'esperto di leadership e scrittore Max DePree. La sua affermazione mi ha colpito immediatamente, e mi ha trovato concorde. Ma ciò non significa che fossi in grado di definire la realtà.

Di tutte le lezioni che ho appreso sulla leadership, questa è la più difficile. Potrei essere l'emblema del pensiero positivo. Sono naturalmente incline a dare speranza e incoraggiamento al prossimo. Non posso farne a meno. Di conseguenza, la mia filosofia è stata un po' simile a quella dell'umorista Garrison Keillor, che affermava: "A volte bisogna guardare in faccia la realtà e negarla". A dire la verità, la mia avversione per il realismo e la mia occasionale riluttanza a riconoscere che è compito del leader definire la realtà mi sono costate care. Ma finalmente, all'età di 54 anni, ho imparato la lezione!

NON POTETE DEFINIRE CIÒ CHE NON VEDETE

Ho detto spesso che le persone cambiano solo quando soffrono abbastanza da doverlo fare, sanno abbastanza da volerlo fare, o ricevono abbastanza da essere in condizione di farlo. Nel mio caso, la sofferenza mi ha indotto a imparare. Nel 2001 mi sono trovato di fronte a una spiacevole realtà: una delle mie aziende era

costantemente in perdita e i suoi sforzi sembravano andare in troppe direzioni diverse. Questo problema non si è manifestato improvvisamente. Per cinque anni ho avuto segnali che indicavano la necessità di effettuare dei cambiamenti, ma non ero disposto a metterli in atto. Dovevo cambiare il team di vertice, ma non volevo farlo. Amavo la mia cerchia ristretta. E anno dopo anno, ero disposto ad assorbire le piccole perdite riportate dall'azienda. Ma dopo cinque anni, le perdite cominciavano ad accumularsi e a farsi sentire.

Mio fratello Larry, che eccelle negli affari e ha sempre avuto un gran senso della realtà, continuava a esortarmi a guardare in faccia la verità e a prendere alcune decisioni spiacevoli. Nel mio ruolo di leader, so che la prima regola per vincere è "non deprimersi". Non affrontando la realtà e non attuando alcuni cambiamenti assai dolorosi, mi stavo lasciando andare e cominciavo a provare un certo scoramento. Perciò, quando andai a visitare Londra per due settimane con mia moglie, decisi di affrontare i problemi e prendere delle decisioni. Per aiutarmi a riflettere e a elaborare quelle decisioni, lessi un libro di Jack Welch che era appena uscito: *Jack: Straight from the Gut* (Warner Books, New York, 2003). Trovai queste sei regole per la leadership di successo:

1. Assumete il controllo del vostro destino, o lo farà qualcuno altro.
2. Affrontate la realtà per quella che è, e non per quella che vorreste che fosse.
3. Siate sinceri con tutti.
4. Non gestite, dirigete.
5. Cambiate spontaneamente, prima di doverlo fare per forza.
6. Se non avete un vantaggio competitivo, non entrate in competizione.

Mentre leggevo questi consigli del più grande di tutti i CEO, mi resi conto che cinque delle sei regole per la leadership di successo riguardavano la capacità di affrontare la realtà. È stato come ricevere in faccia una secchiata di acqua fredda. Quando tornai a

casa, riunii i miei più stretti collaboratori, lessi loro le sei regole e annunciai i cambiamenti che avrei introdotto nell'azienda.

Nei tre anni successivi ho sempre portato con me le sei regole di Welch. Le rileggevo spesso, specie quando ero alle prese con un'altra delicata decisione di leadership.

VISIONE ≠ FANTASIA

Una delle trappole che possono ostacolare i progressi dei leader potenziali è il desiderio di focalizzarsi sulla visione, perdendo di vista la realtà. Ma i bravi leader sono al tempo stesso visionari *e* realistici. La Legge della Scheda di Punteggio, illustrata nel mio libro *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2003; tr. it. *Le 17 leggi indiscutibili del lavoro di squadra,* Gribaudi, Milano, 2006), afferma: "Il team può fare degli aggiustamenti quando sa dove si trova". In altre parole, la realtà è il fondamento del cambiamento positivo. Se non affrontate la realtà, non sarete in grado di attuare i necessari cambiamenti.

Bill Easum, presidente e senior managing partner di Easum, Bandy and Associates, sostiene: "I leader realistici sono abbastanza obiettivi da minimizzare le illusioni. Si rendono conto che autoilludersi può costare loro il raggiungimento della visione". Nel mio caso è stato proprio così. La mia fiducia incondizionata nel prossimo e il mio desiderio di proteggere persone che amavo mi impedivano di affrontare la realtà, e di essere sincero con loro quando la loro performance stava danneggiando l'azienda.

"I leader realistici sono abbastanza obiettivi da minimizzare le illusioni. Si rendono conto che l'autoinganno può costare loro il raggiungimento della visione."

BILL EASUM

Se siete ottimisti come me, e tendete naturalmente a incoraggiare le persone, come faccio io, dovrete fare uno sforzo ulteriore per guardare in faccia la realtà e restare con i piedi per terra. Tenete realisticamente d'occhio…

• *La situazione.* Spesso è peggiore di come pensate.
• *Il processo.* Spesso richiede più tempo di quanto pensate.
• *Il prezzo.* È sempre più elevato di quanto vi aspettate.

Se mancate di realismo oggi, rischiate di non avere credibilità domani. Come dice il mio amico Andy Stanley, "Affrontare la realtà è spesso doloroso, ma necessario".

ESAME DI REALTÀ

In *Managing in Turbulent Times,* Peter Drucker scrive: "La fase di turbolenza è una fase pericolosa, ma il suo pericolo più grande è la tentazione di negare la realtà"[1]. Per prevenire quel rischio, alcuni anni fa, misi per iscritto queste domande che mi aiutano ad affrontare le dolorose, ma inevitabili realtà della vita. Forse possono aiutare anche voi.

Domande che mi pongo per aiutarmi a definire la realtà

1. *Qual è la realtà di questa situazione?* Gli altri concordano con la mia valutazione?
2. *Sono in grado di identificare ogni problema?* Riesco a esaminare i vari dettagli per capire meglio la realtà?
3. *I problemi si possono risolvere?* Distinguete quelli risolvibili da quelli irrisolvibili.
4. *Quali sono le opzioni?* Fissate un piano d'azione.
5. *Sono disposto a seguire il piano d'azione?* Il mio impegno di leader è essenziale.
6. *Il mio gruppo dirigente seguirà il piano d'azione?* È essenziale anche l'impegno dei miei più stretti collaboratori.

Queste domande mi costringono a esaminare realisticamente i problemi, anziché a sorvolare e a leggerli in chiave positiva.

Nel nostro ruolo di leader, ciò che facciamo – o non facciamo – ha sempre delle conseguenze. Possiamo cercare di mantenere una prospettiva irrealistica o uno stile di vita irrealistico, ma un giorno o l'altro dovremo pagare un prezzo reale per questo nostro atteggiamento. Non c'è mezzo di evitarlo. L'ho sperimentato sulla mia pelle. Dopo anni di perdite della mia azienda, ho dovuto pagare un considerevole interesse per avere i fondi per coprirle. Ho tirato fuori personalmente ogni singolo cent. Qualcuno ha detto: "Si possono ingannare sempre alcune persone e a volte tutte le persone, e questo dovrebbe bastare". Nel mio ruolo di leader, ero io a essere ingannato. E la cosa peggiore era che mi ero ingannato da solo! Il più grande stupido è colui che si inganna da sé.

"Una fase di turbolenza è una fase pericolosa, ma il suo pericolo più grande è la tentazione di negare la realtà."

PETER DRUCKER

Per un leader, la capacità di definire la realtà consiste nell'adottare il pensiero realistico, in modo da poter vedere le conseguenze delle nostre azioni in una prospettiva più lunga e più chiaramente di coloro che ci circondano. Perché è importante? Quando siete dei leader, altre persone dipendono da voi. La mia incapacità di definire correttamente la realtà in cui versava quell'azienda non ha danneggiato solo me, ma anche i miei collaboratori. Alcuni hanno perso il posto, i team si sono sciolti, i sogni sono rimasti irrealizzati e, soprattutto, alcune amicizie sono finite.

PREVENIRE IL PENSIERO IRREALISTICO

Pur avendo appreso questa lezione, non mi fido ancora di me stesso sotto questo aspetto. Il mio sistema psicologico ed emotivo mi spingerà sempre a vedere gli aspetti positivi e a relegare in secondo piano quelli negativi. Perciò devo prevenire questa mia inclinazione naturale. Pormi domande per aiutarmi a definire la realtà non basta. Devo fare altro. Ci sono quattro pratiche che tento di seguire costantemente:

1. Ammettere la mia debolezza
Così come un forte bevitore trova giovamento nell'andare a una riunione degli alcolisti anonimi e dichiarare pubblicamente di essere un alcolista, io devo confessare pubblicamente di essere una persona irrealistica. Ammettere la mia debolezza è un primo passo verso la guarigione. Non potete *definire* la realtà se non volete *affrontarla.*

2. Circondarsi di persone realistiche
Il vecchio detto "ognuno ama i suoi simili" è verissimo. Mi piace circondarmi di persone simili a me. Potrebbe essere una buona cosa quando voglio divertirmi, ma può essere una cosa negativa quando voglio svolgere efficacemente il mio compito di leader. Ho bisogno di persone che mi completino, che siano forti dove io sono debole. Un gruppo dirigente efficace ha membri che si integrano a vicenda.

3. Chiedere sincerità agli altri
Tutti i leader devono avere un gruppo di collaboratori che dicano loro ciò che pensano veramente. Non hanno bisogno di un branco di *yes-men.* L'unico modo in cui un leader può ottenere un feedback sincero è chiederlo, e trattare bene coloro che lo forniscono. Peccato che molti leader non siano abbastanza sicuri di sé da chiedere un feedback onesto, o da reagire senza mettersi sulla difensiva. A volte non vogliamo sentire la verità anche se ne abbiamo bisogno. La realtà è che molti non vogliono affrontare la realtà. Ecco perché è una buona idea chiedere ai collaboratori di aiutarci.

4. Invitare "osservatori esterni"

È straordinario rendersi conto di ciò che non si vede quando si opera in un ambiente familiare. Più svolgo il mio lavoro di leader, più mi rendo conto di aver bisogno del parere di persone estranee alla mia organizzazione. Ingaggio spesso consulenti esterni che vengano a osservare la situazione e mi dicano che cosa vedono. Apprezzo veramente ciò che hanno da dire.

* * *

Forse penserete: *è un grosso lavoro: seguire le regole di Jack Welch, farsi delle domande per definire la realtà, mettere in atto quattro pratiche per prevenire il pensiero realistico! Non è un po' troppo?* Forse lo è per voi, ma non per me. Poiché per me il pensiero realistico è un'area di debolezza, devo affrontarla da varie angolazioni e avere a disposizione più di un sistema per correggere il mio modo di operare.

Definire la realtà è il punto di partenza per una leadership efficace. È come trovare la scritta "Voi siete qui" su una mappa prima di dirigersi verso la meta. Come osserva Jim Collins in *Good to Great,* i leader efficaci che dirigono aziende eccellenti affrontano la realtà e introducono i necessari cambiamenti. "Non potete assolutamente prendere una serie di buone decisioni senza prima affrontare i fatti nudi e crudi.[2]" Non dimenticate mai che il modo in cui definite la realtà determina la meta a cui mirate e il modo in cui guidate i vostri collaboratori. E la meta a cui mirate e il modo in cui guidate determina dove arriveranno i vostri collaboratori. In altre parole, molto dipende da questi due elementi.

I leader efficaci che dirigono aziende eccellenti affrontano la realtà e introducono i necessari cambiamenti.

ESERCIZI PRATICI

1. **Che tipo di pensiero avete?** Su una scala da 1 (realismo) a 10 (ottimismo), dove vi posizionate? Tendete naturalmente a ragionare e a parlare in termini di scenari ottimali (come faccio io), o di scenari ultra pessimistici? Poi chiedete ad amici, colleghi e al vostro coniuge di valutarvi. Se siete fortemente ottimisti (qualcun altro potrebbe definirvi irrealistici), dovete creare sistemi che vi impediscono di guidare i vostri collaboratori in una direzione sbagliata.

2. **Chi dice la verità nella vostra vita?** Tutti i leader hanno bisogno di collaboratori che dicano verità spiacevoli. Chi vi dirà ciò che dovete sentirvi dire? Se avete collaboratori che lo fanno, ringraziateli pubblicamente e chiedete loro di continuare a farlo. Se non li avete, trovateli. Non avete bisogno di persone che vi demoralizzino, avete solo bisogno di persone che vi aiutino a restare con i piedi per terra.

3. **Dove avete bisogno di un esame di realtà?** Se non vedete risultati positivi in un'area in cui esercitate la leadership, usate le domande elencate nel capitolo per capire se guardate realisticamente alla situazione. Domandatevi:

   - *Qual è la realtà di questa situazione?* Gli altri concordano con la mia valutazione?
   - *Sono in grado di identificare ogni problema?* Riesco a esaminare i vari dettagli per capire meglio la realtà?
   - *I problemi si possono risolvere?* Distinguete quelli risolvibili da quelli irrisolvibili.
   - *Quail sono le opzioni?* Fissate un piano d'azione.
   - *Sono disposto a seguire il piano d'azione?* Il mio impegno di leader è essenziale.
   - *Il mio gruppo dirigente seguirà il piano d'azione?* È essenziale anche l'impegno dei miei più stretti collaboratori.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Invitate le persone a cui fate mentoring a porvi domande delicate sulla realtà effettiva della vostra leadership. Siate diretti e sinceri nelle vostre risposte. Poi invertite le parti. Interrogateli sulla realtà della loro situazione di leadership. Grazie a domande di controllo e indicazioni derivanti dalla vostra esperienza, aiutatele a scoprire quali aspetti non si possono modificare e quali si possono ridefinire attraverso una leadership efficace. Aiutatele a stabilire un piano per modificare ciò che si può modificare, a beneficio delle persone e dell'azienda.

9

Per capire come va il leader, guardate i collaboratori

A metà degli anni Settanta partecipai a una conferenza in cui interveniva come oratore Lee Roberson. In quell'occasione Roberson fece un'affermazione che ispirò profondamente e cambiò la mia vita. Disse: "Dipende tutto dalla leadership". Intendeva dire che i leader rendono inevitabilmente la situazione migliore o peggiore per i loro sottoposti. In presenza di un bravo leader, il team migliora, l'azienda migliora, il reparto o la divisione migliora. E in presenza di un leader scadente, tutti coloro con cui interagisce peggiorano. La leadership migliora o peggiora qualunque sforzo.

Nel momento in cui sentii questa frase, compresi che era vera. L'ho fatta immediatamente mia. Mi ha ispirato e motivato per oltre trent'anni. Ha costituito la base del mio libro *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 1998; tr. it. *Le ventuno leggi fondamentali del leader,* Gribaudi, Milano, 2003), e in particolare della Legge del Coperchio, che afferma: "La capacità di leadership determina il livello di efficacia di una persona". E ha influenzato il modo in cui vedo tutto ciò che accade intorno a me.

IL LEADER È RESPONSABILE

Più conoscete la leadership, più capite come i leader incidono sulla realtà che li circonda. Pochi anni dopo aver sentito parlare Roberson, insieme a milioni di altri americani guardai il dibattito

televisivo tra Jimmy Carter e Ronald Reagan che precedette le elezioni presidenziali del 1980. Per quasi tutti, il dibattito si incentrò su una domanda che Reagan pose agli americani:

> Martedì prossimo è il giorno delle elezioni. Martedì prossimo tutti voi vi recherete ai seggi, entrerete nella cabina elettorale e prenderete una decisione. Penso che quando prenderete quella decisione, fareste bene a chiedervi: "Stiamo meglio adesso di quattro anni fa? Abbiamo meno problemi a fare la spesa rispetto a quattro anni fa? C'è meno disoccupazione rispetto a quattro anni fa?". Se la vostra risposta a tutte queste domande è sì, penso che sappiate già per chi voterete. Se non siete d'accordo, se pensate che l'andamento dell'economia negli ultimi quattro anni non sia quello che vorreste vedere nei prossimi quattro, allora potrei suggerirvi un'altra scelta[1].

Perché quella domanda – "Stiamo meglio adesso di quattro anni fa?" – ebbe un impatto così forte? Perché gli americani capirono che la condizione in cui si trovavano in quel momento dipendeva direttamente dalla personalità del leader. Non apprezzavano quella situazione, per cui cambiarono presidente. Da qui l'elezione di Reagan. Ecco perché dico che per capire come va il leader, basta guardare i collaboratori. Come dice l'esperto di leadership Max DePree, "I segni di una leadership eccellente si vedono anzitutto tra i collaboratori".

"I segni di una leadership eccellente si vedono anzitutto tra i collaboratori."

MAX DEPREE

La gente attribuisce spesso il successo di aziende e team a molti elementi: le opportunità, l'andamento dell'economia, il personale, il lavoro di squadra, le risorse, i rapporti tra le persone, la fortuna. Anche se alcuni di questi fattori hanno il loro peso, l'unica caratteristica che hanno in comune tutte le aziende di successo è una leadership efficace.

Avete notato che tutte le volte che vi recate da un nuovo medico, dovete riempire moduli e rispondere a una serie di domande? Anche

se appaiono banali o irrilevanti, le domande più importanti sono quelle che riguardano la storia sanitaria della vostra famiglia. Perché la vostra salute fisica è determinata in gran parte dalla salute dei vostri genitori. Se uno dei due ha una malattia cardiovascolare, il diabete o il cancro, è altamente probabile che un giorno l'abbiate anche voi. La salute si tramanda da una generazione all'altra.

La leadership funziona in modo analogo. Quando i leader sono in gamba, i collaboratori tendono a essere in gamba. Quando i leader sono inefficaci, lo sono anche i loro collaboratori. Le persone possono insegnare ciò che sanno, ma riproducono ciò che sono.

Recentemente sono intervenuto a una conferenza insieme a Larry Bossidy, ex CEO di Allied Signal e coautore, con Ram Charan, di *Execution. The Discipline of Getting Things Done* (Crown Business, New York, 2002; tr. it. *Execution. Dal progetto alla realizzazione: la capacità della concretezza,* Sperling & Kupfer, Milano, 2004). Bossidy ha accennato a questa dinamica che lega leader e collaboratori e ha parlato del ruolo importante che i leader rivestono per questi ultimi. Egli ha detto:

> Lo sviluppo di nuovi leader non è solo la chiave della profittabilità; è anche molto soddisfacente perché vi dà la sensazione di aver lasciato un'eredità, e non solo un bilancio. Ci si chiede spesso: "Come sto andando nel mio ruolo di leader?". La risposta sta nel come si comportano coloro che dirigete. Imparano? Sanno gestire il conflitto? Danno avvio a cambiamenti? Quando andrete in pensione, non vi ricorderete che cosa avevate fatto nel primo trimestre del 1994. Vi ricorderete di quante persone avete fatto crescere.

I leader migliori sono estremamente decisi a far crescere i collaboratori. Ma quale che sia la loro qualità, i leader incidono sempre sui sottoposti. E se volete sapere se un leader è brillante ed efficace, non dovete guardarlo e ascoltarlo. Guardate i suoi collaboratori.

DOMANDE RIVELATRICI DA PORSI SUI COLLABORATORI

Earl Weaver, l'ex allenatore dei Baltimore Orioles, era famoso per le continue polemiche con gli arbitri. Una delle domande che faceva regolarmente agli arbitri nei primissimi inning di una partita di baseball era: "Andrà un po' meglio o sarà sempre così?". È una domanda che dovrebbero porsi tutti i leader. Perché? Perché la performance del leader inciderà significativamente sulla performance del team.

Se volete sapere come state andando nel ruolo di leader (o se volete analizzare la leadership di qualche altro componente della vostra azienda), fatelo ponendovi queste quattro domande:

Domanda n. 1: Le persone mi seguono?

Tutti i leader hanno due caratteristiche in comune: la prima è che stanno andando da qualche parte; la seconda è che sono in grado di convincere altre persone ad accompagnarli. In termini molto pratici, la seconda caratteristica è quella che distingue i veri leader da quelli finti. Se una persona che occupa una posizione di leadership non ha persone disposte a seguirlo, significa che pur avendo una posizione formale da leader non lo è. Non esiste un leader senza seguaci!

È importante osservare che la presenza di seguaci non implica necessariamente l'efficacia dei leader; ne determina unicamente l'esistenza. Il pastore Stuart Briscoe racconta la storia di un giovane collega che stava officiando il funerale di un veterano di guerra. Gli ex commilitoni del defunto volevano avere un ruolo attivo nella funzione e quindi chiesero al pastore di guidarli fino al feretro, di restare accanto a loro per un minuto di raccoglimento e poi di condurli all'uscita da una porta laterale.

Il giovane pastore fece esattamente così. Ma ci fu un problema: imboccò la porta sbagliata. Con precisione militare fece marciare gli ex commilitoni del defunto nel ripostiglio delle scope. Allora il gruppo dovette battere precipitosamente in ritirata sotto gli occhi allibiti dei parenti del defunto[2].

Tutti i leader hanno due caratteristiche in comune: la prima è che stanno andando da

qualche parte; la seconda è che sono in grado di convincere altre persone ad accompagnarli.

Quando un leader sa dove sta andando e i collaboratori *sanno* che il leader sa dove sta andando, essi cominciano a sviluppare una salutare fiducia. Questo rapporto di fiducia crescerà a mano a mano che il leader dimostra una costante competenza. Tutte le volte che un bravo leader fa le mosse giuste con le giuste motivazioni, il rapporto di fiducia si consolida e il team migliora.

Clarence Francis, che guidò General Foods negli anni Trenta e Quaranta, diceva: "Puoi comprare il tempo di un uomo; puoi comprare la sua presenza fisica in un determinato posto; puoi addirittura comprare un certo numero dei suoi movimenti muscolari per ogni ora di lavoro. Ma non puoi comprare l'entusiasmo… non puoi comprare la lealtà… non puoi comprare la devozione dei cuori, delle menti o delle anime. Te le devi meritare".

In quanto leader, non dovreste mai aspettarvi la lealtà dei collaboratori prima di aver costruito un rapporto di fiducia e di aver meritato quella fiducia. L'imposizione non funziona quasi mai. La lealtà dei collaboratori è un premio per il leader che se la merita, e non per quello che la desidera. La collaborazione delle persone non si basa sulla posizione gerarchica, ma sulla performance e sulla motivazione. I leader di successo mettono davanti a tutto il bene dei collaboratori. Così facendo, ne ottengono il rispetto e una crescente devozione. E quando il leader mostra per primo una buona performance, spesso la lealtà che ne segue non ha limiti.

Domanda n. 2: Le persone stanno cambiando?

La seconda domande che bisogna porsi sui collaboratori per capire come sta andando il leader ha a che fare con la loro disponibilità ad attuare dei cambiamenti per progredire. Il progresso non si realizza senza il cambiamento. Ha detto il presidente Harry S. Truman: "Sono gli uomini a fare la storia e non viceversa. Nei periodi in cui non c'è leadership, la società rimane ferma. Il progresso si

determina quando leader abili e coraggiosi colgono l'opportunità per modificare la situazione in meglio".

I leader sono in grado di cogliere opportunità solo quando i loro collaboratori sono disposti a cambiare. La leadership consiste in gran parte nel promuovere nei collaboratori la disponibilità a seguire il leader in un territorio inesplorato, sulla base della promessa di qualcosa di straordinario. Ciò non può avvenire senza il cambiamento. Curiosamente, i leader non cambiano le persone. Semmai sono agenti di cambiamento. Contribuiscono a creare un ambiente che aiuta le persone a decidere di cambiare.

I leader efficaci inducono i collaboratori a fidarsi *di loro.* Ma i grandi leader inducono i collaboratori a fidarsi di *se stessi.*

Come lo fanno? Anzitutto, ispirano i collaboratori. Tutti i leader efficaci inducono i collaboratori a fidarsi *di loro.* Ma i grandi leader inducono i collaboratori a fidarsi di *se stessi.* Questa fiducia in se stessi ne eleva il morale e infonde loro l'energia necessaria per attuare i cambiamenti che li faranno progredire e miglioreranno la loro vita.

L'altra cosa che fanno i leader efficaci per promuovere il cambiamento è creare un ambiente carico di aspettative. Jimmy Johnson, che ha portato la squadra di football dell'Università di Miami a vincere un campionato nazionale e i Dallas Cowboys a vincere due volte il Super Bowl, ha spiegato quanto sia importante creare l'ambiente giusto.

> Nel mio ruolo di allenatore dovevo fare tre cose: la prima era selezionare persone che si impegnavano all'eccellenza assoluta; la seconda, eliminare coloro che non si impegnavano all'eccellenza assoluta; e la terza, la più importante, era creare un ambiente in cui i ragazzi potessero raggiungere i loro obiettivi e gli obiettivi che avevamo fissato per il nostro team. Volevo metterli nell'ambiente giusto e delegare loro la responsabilità, in modo che potessero dare il meglio di se stessi.

Le persone daranno il meglio di sé solo se sono disposte a cambiare. Ed è improbabile che cambino se non c'è un leader efficace che può facilitare il processo.

Domanda n. 3: Le persone stanno crescendo?
La disponibilità a crescere da parte dei collaboratori può aiutare un'azienda a migliorare, ma perché quest'ultima arrivi al massimo del suo potenziale, le persone devono essere disposte ad andare al di là del mero cambiamento. Devono continuare a crescere.

Dice lo scrittore Dale Galloway: "La crescita e lo sviluppo delle persone è la finalità più elevata di un leader". Sono totalmente d'accordo. Nel mondo del business si fa un gran parlare di reperire e selezionare persone di qualità, e sono il primo a riconoscere che è importante. Ma anche se trovate le persone migliori, se non le fate crescere, il concorrente che *sta facendo crescere* i propri collaboratori vi supererà ben presto.

"La crescita e lo sviluppo delle persone è la finalità più elevata di un leader."

DALE GALLOWAY

La responsabilità di far crescere i collaboratori ricade sui leader. Questo non significa solo aiutare le persone ad acquisire competenze professionali. I leader più efficaci aiutano i collaboratori in un ambito che va oltre il lavoro; li aiutano a vivere meglio. Li aiutano a diventare *persone* migliori, e non solo lavoratori più bravi. Ne ampliano gli orizzonti. E ciò è molto importante, perché persone in crescita creano aziende in crescita.

Walter Bruckart, ex vice presidente di Circuit City (una catena retail di elettronica di consumo, *n.d.r.*) sosteneva che i cinque fattori più importanti per l'eccellenza di un'azienda sono le persone, le persone, le persone, le persone e le persone. Io credo che sia vero, ma solo se aiutate quelle persone a crescere e realizzare il loro potenziale. E questo non è sempre facile per un leader. Può essere

un processo molto gravoso. Come leader, il mio successo nello sviluppo dei collaboratori dipenderà da questi elementi:

- Un'alta considerazione del valore delle persone. È un problema di atteggiamento.
- Un elevato impegno nei confronti delle persone. È un problema di tempo.
- L'elevata integrità che caratterizza i miei rapporti con le persone. È un problema di carattere.
- Lo standard elevato che impongo alle persone. È un problema di fissare degli obiettivi.
- L'elevata influenza che esercito sulle persone. È un problema di leadership.

Questi principi fondamentali per lo sviluppo dei collaboratori sono evidenziati dalla fiducia del leader nei sottoposti. Se i leader non credono nei collaboratori, i collaboratori non crederanno in se stessi. E se non credono in se stessi, non possono crescere. Può sembrare un grosso carico di responsabilità per il leader, ma la realtà è proprio questa. Se le persone non crescono, è colpa del leader.

Domanda n. 4: Le persone hanno successo?

L'allenatore di basket Pat Riley, che ha portato due squadre diverse alla conquista del titolo nazionale NBA, osserva: "Penso che un leader possa misurare la qualità del suo lavoro (1) attraverso le vittorie e le sconfitte, (2) attraverso la *bottom line,* (3) attraverso l'analisi visiva, soggettiva e oggettiva, di come migliorano e crescono le singole persone. Se gli individui ottengono risultati migliori, ho ragione di ritenere tutto stia migliorando". La *bottom line* della leadership è sempre costituita dai risultati. I leader possono stupire gli altri quando hanno successo, ma incidono sugli altri quando sono i loro collaboratori ad avere successo. Se un team, un reparto o un'azienda non ha successo, la responsabilità è sempre del leader.

I leader possono stupire gli altri quando hanno successo, ma incidono sugli altri quando sono i loro collaboratori ad avere successo.

Ho constatato di persona che a volte individui di successo privi del dono naturale della leadership fanno fatica a trasformarsi da realizzatori in leader. Sono abituati a offrire una performance elevata – a svolgere i propri compiti a livelli di eccellenza, a raggiungere regolarmente gli obiettivi, a conseguire i target finanziari – e giudicano i propri progressi in base a questi risultati. Quando diventano leader, si aspettano spesso che tutti gli altri facciano la stessa cosa, che siano automotivati. E quando le persone che dirigono non offrono una performance in linea con le aspettative, si domandano: "Cosa c'è che non va in loro?".

I leader ragionano in un altro modo. Sanno di svolgere un ruolo nella performance dei collaboratori, e che il loro successo come leader viene misurato in base a essa. Se guardano ai sottoposti e si rendono conto che non li seguono, non cambiano, non crescono e non hanno successo, si chiedono: "Cosa c'è che non va in me?", e "Che cosa posso fare diversamente per aiutare il team a vincere?".

Adoro aiutare altre persone ad avere successo, perché lo trovo altamente gratificante. Recentemente ho ricevuto una lettera da Dale Bronner, un leder di talento a cui faccio mentoring, in cui scriveva:

> John, hai aumentato il mio valore mostrandomi cose che non sapevo, fornendomi risorse per allargare il mio pensiero, insegnandomi principi che regolano la mia vita e che mi responsabilizzano in una relazione di mentoring. John, tu mi hai dato utili strumenti per la mia testa, il mio cuore e le mie mani, che fanno di me una persona più preziosa per gli altri.

È per questo che amo il doppio ruolo di leader e di mentore.

La leadership mira a elevare gli altri. Come osservava Peter Drucker, "La leadership è innalzare la visione di un uomo a orizzonti più elevati, portare la performance a standard superiori,

sviluppare la personalità di un uomo al di là delle sue normali limitazioni". In altre parole, egli stava dicendo: "Per capire come va il leader, guardate i collaboratori". È così che vi misurano i sottoposti. E voi come vi misurate?

ESERCIZI PRATICI

1. **I collaboratori vi seguono?** Partiamo dall'inizio. Le risposte che darete a qualunque altra domanda sulla leadership non contano se la risposta che darete a questa domanda è negativa. Quando esercitate la leadership, i collaboratori vi seguono? Quando avete un'idea, la accettano di buon grado? Se volete che il vostro team si assuma dei rischi o faccia un salto di qualità nella performance, i suoi membri reagiscono positivamente? Se non ne siete sicuri, provate a fare una richiesta (ovviamente appropriata) che non sia contemplata dall'autorità formale della vostra posizione di leadership. Se i collaboratori non la esaudiscono, non state esercitando veramente la leadership. Dovete entrare in sintonia con loro, e sviluppare un rapporto di fiducia attraverso una costante dimostrazione di carattere e di competenza. Iniziate subito.

2. **Come valutate i risultati?** Quando misurate il vostro successo, ragionate nei termini della vostra efficacia personale o di quella del team? Se non lo sapete, considerate i vostri obiettivi annuali, mensili o settimanali, e l'elenco quotidiano delle cose da fare. Quale percentuale riguarda i risultati individuali? Quale percentuale riguarda i risultati complessivi o di team? Se i vostri obiettivi sono prevalentemente individuali, vuol dire che non avete effettuato il passaggio da realizzatore a leader. Rivedete a tutti i livelli i vostri obiettivi e i vostri traguardi in modo che riflettano obiettivi più generali, rispetto ai quali i vostri collaboratori potranno cambiare, crescere e arrivare al successo.

3. **Credete nei vostri collaboratori?** Non potete far crescere i collaboratori se non credete in loro. Fate riferimento ai principi che regolano lo sviluppo delle persone e classificatevi per ciascuno di essi con un punteggio da 1 (minimo) a 10 (massimo):

   - Un'alta considerazione del valore delle persone. È un problema di atteggiamento.
   - Un elevato impegno nei confronti delle persone. È un problema di tempo.
   - L'elevata integrità che caratterizza i miei rapporti con le persone. È un problema di carattere.
   - Lo standard elevato che impongo alle persone. È un problema di fissare degli obiettivi.
   - L'elevata influenza che esercito sulle persone. È un problema di leadership.

   Per ogni principio in cui ottenete un punteggio inferiore a 8, stabilite un piano per risolvere il problema (atteggiamento, tempo, carattere, obiettivi o leadership).

CONSIGLI PER IL MENTORING

La *bottom line* della leadership consiste nel successo dei collaboratori. Parlate con i leader a cui fate mentoring del successo e del morale dei loro collaboratori. Confrontate ciò che dicono con le vostre osservazioni. Assegnate un voto sulla leadership in base al successo dei loro collaboratori. (Se non li avete ancora osservati, constatate di persona come stanno andando.) Se non vanno bene come dovrebbero, insegnate ai leader a cui fate mentoring i cinque principi per lo sviluppo dei collaboratori.

10

Non mandate le vostre anatre a scuola dalle aquile

Mia moglie Margaret e io siamo appassionati consumatori di frittelle Krispy Kreme. Quando passiamo davanti a un negozio Krispy Kreme, guardiamo sempre per vedere se è accesa l'insegna rossa "Frittelle Calde Pronte", che segnala ai potenziali clienti che le frittelle sono state appena fatte e aspettano solo di essere acquistate. Anche se non ci consentiamo spesso di indulgere a questo vizio, di tanto in tanto non sappiamo resistere alla tentazione. Se vediamo la luce rossa, uno di noi due dice: "È un segno di Dio che ci ordina di fermarci a comprare una frittella".

Una sera, mentre passavamo davanti a un negozio della catena Krispy Kreme, abbiamo visto che la luce rossa era spenta, ma abbiamo deciso di fermarci lo stesso. Con nostra grande gioia e sorpresa, abbiamo scoperto che le frittelle cominciavano in quel momento a uscire dal nastro trasportatore, calde e dolci.

"Si è dimenticata di accendere l'insegna che avvisa i clienti che le frittelle sono pronte", dissi alla giovane signora che ci serviva.

"Ah, non l'accendo quasi mai", mi rispose. "Non appena lo faccio, il negozio si riempie e non sappiamo più da che parte girarci. Se la tengo spenta, c'è meno confusione."

Rimasi di stucco. Mi domandavo: *Perché ragiona in quel modo?* Lì per lì mi sembrava incomprensibile. Ma poi, riflettendoci, mi resi conto che era la sua posizione a influenzarne la percezione. Era una dipendente che non voleva esser disturbata troppo. Se ci fosse stato il proprietario, avrebbe certamente acceso l'insegna. Non avrebbe

puntato a fare il minimo, avrebbe pensato al successo dell'intera azienda e di tutti i suoi collaboratori.

PERCHÉ ALCUNI NON SONO CAPACI DI VOLARE

Per più di tre decenni ho tenuto conferenze e scritto libri con l'obiettivo di aumentare il valore delle persone. L'esperienza mi ha insegnato una lezione preziosa: qualunque cosa faccia o per quanto mi sforzi di aiutare le persone, non tutti reagiranno allo stesso modo. Alcuni parteciperanno a una conferenza e la loro vita inizierà a cambiare. Altri vi assisteranno e dubiteranno di tutto quello che dico. Alcuni cambieranno; altri no. Ciò mi ha sempre frustrato. Vorrei che tutti potessero imparare, cambiare, crescere e migliorare! Ho vissuto un "momento rivelatore" non molto tempo fa, quando lessi un articolo dell'oratore e consulente Jim Rohn. L'articolo mi ha chiarì molto le idee su questo argomento. L'autore mi ha autorizzato a riportare qui le sue parole:

> La prima regola del management è questa: non mandate le vostre anatre a scuola dalle aquile. Perché? Perché non può funzionare. Le persone di qualità si trovano, non si costruiscono. Possono cambiare se stesse, ma voi non potete cambiarle. Se volete collaboratori di qualità, dovete trovarli. Se volete collaboratori motivati, dovete trovarli, non motivarli.
>
> Poco tempo fa, mentre ero a New York, mi è capitata sotto gli occhi una rivista che aveva un'intera pagina dedicata alla pubblicità di una catena alberghiera. La prima riga dello slogan affermava: "Non insegniamo ai nostri collaboratori a essere cortesi". Colpì subito la mia attenzione. La seconda riga recitava: "Assumiamo persone cortesi". Ho pensato: "Che scorciatoia intelligente!".
>
> La motivazione è misteriosa. Perché alcune persone sono motivate e altre no? Perché un venditore visita il primo potenziale cliente alle sette del mattino, mentre l'altro visita il suo primo cliente alle undici del mattino? Perché uno dei due inizia a lavorare alle sette e l'altro inizia a lavorare alle undici? Non lo so. Chiamateli "misteri della mente umana".
>
> Alle mie conferenze partecipano migliaia di persone. Una esce da quella sala e dice: "Ho intenzione di cambiare vita". Un altro esce dalla sala sbadigliando e dice: "Ho già

sentito tutta questa roba". Perché c'è questa differenza di atteggiamento?

Chi è ricco dice a moltissime persone: "Ho letto questo libro, e mi ha messo sulla via della ricchezza". Indovinate quante di quelle persone vanno a comprare il libro? La risposta è: "Pochissime". Non è incredibile? Perché non vanno tutti ad acquistare il libro? Misteri della mente umana…

A una persona dovete consigliare: "Faresti meglio a rallentare i ritmi. Non puoi lavorare così tante ore e fare così tante cose. Rischi un infarto". E a un'altra persone dovete dire: "Quanto ti deciderai a darti una smossa?". Qual è la differenza? Perché non dovrebbero darsi tutti da fare per diventare ricchi e felici?

Attribuite la spiegazione ai misteri della mente, e non sprecate il vostro tempo cercando di trasformare delle anatre in aquile. Assumete persone che hanno già la motivazione e il desiderio di essere aquile, e poi lasciatele volare.

La teoria di Jim spiega perché la commessa di Krispy Kreme non ha acceso l'insegna e perché sono rimasto così sorpreso. Mentre io pensavo a generare ricavi e a massimizzare profitti, lei pensava a come evitare di lavorare troppo.

TRE RAGIONI PER NON MANDARE LE VOSTRE ANATRE A SCUOLA DALLE AQUILE

Per anni ho creduto che se mi fossi impegnato a fondo e avessi insegnato le giuste cose, avrei potuto trasformare delle anatre in aquile. Ma non è così. Devo ammetterlo, è stata una lezione molto dura. Io ho un'alta considerazione del valore delle persone. Credo sinceramente che ogni individuo sia importante. E per anni mi sono convinto che chiunque potesse imparare praticamente tutto. Di conseguenza, ho cercato ripetutamente di mandare le mie anatre a scuola dalle aquile. Ecco perché non lo faccio più.

1. Se mandate le anatre a scuola dalle aquile, frustrate le anatre

Guardiamo in faccia la realtà. Le anatre non possono diventare aquile, né lo vogliono. Devono rimanere ciò che sono. Le anatre hanno i loro punti di forza e dovrebbero essere apprezzate per

questi. Nuotano benissimo. Sono in grado di lavorare insieme con straordinaria efficacia e di percorrere lunghe distanze volando in formazione. Chiedete a un aquila di volare o di viaggiare per migliaia di miglia, e si troverà in grandissime difficoltà.

La leadership consiste nel mettere le persone al posto giusto, in modo che possano avere successo. Come leader, dovete conoscere e apprezzare i vostri collaboratori per ciò che sono e lasciarli lavorare in base ai loro punti di forza. Non c'è nulla di negativo nelle anatre. Ma non chiedete loro di volare o di calare in picchiata sulla preda da una quota elevata. Non è il loro mestiere.

La leadership consiste nel mettere le persone nel posto giusto, in modo che possano avere successo.

Charles Swindoll, scrittore, pastore e direttore del Seminario Teologico di Dallas, illustra questo principio nel suo libro *Growing Strong in the Seasons of Life* (Zondervan, Grand Rapids, Michigan, 1994), quando scrive:

> A un certo punto gli animali decisero che dovevano fare qualcosa di significativo per risolvere i problemi del nuovo mondo. Organizzarono perciò una scuola.
>
> Definirono un programma incentrato corsa, scalata, nuoto e volo. Per rendere più facile l'insegnamento, tutti gli animali dovevano seguire tutti i corsi.
>
> L'anatra eccelleva nel nuoto. Era persino più brava del suo istruttore! Ma era appena sufficiente nel volo ed era gravemente insufficiente nella corsa. Poiché correva troppo piano, dovette lasciar perdere il nuoto e fare il doposcuola per esercitarsi nella corsa. Questo esercizio logorò pesantemente le sue zampe palmate, per cui risultò scadente anche nel nuoto, ottenendo un voto medio. Ma quel voto era assolutamente accettabile, per cui nessuno se ne preoccupava. Tranne l'anatra.
>
> Il coniglio era il primo della classe nella corsa, ma manifestava un tremito nervoso nei muscoli delle zampe perché doveva fare un grosso lavoro di recupero nel nuoto.
>
> Lo scoiattolo era bravissimo ad arrampicarsi, ma provava una costante frustrazione nella lezione di volo perché l'insegnante lo obbligava a partire da terra invece di gettarsi dalla sommità dell'albero. A causa dell'eccessivo esercizio si procurò uno

stiramento muscolare, per cui ottenne solo “buono” in arrampicata e “sufficiente” in corsa. L’aquila era uno “studente difficile” e ricevette pesanti sanzioni disciplinari per via del suo anticonformismo. Nei corsi di arrampicata arrivava in cima prima di tutti gli altri, ma pretendeva di arrivarci a modo suo!

Tutti hanno punti di forza che possono utilizzare per dare un contributo. In *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2003; tr. it. *Le 17 leggi indiscutibili del lavoro di squadra,* Gribaudi, Milano, 2006), enuncio la Legge della Nicchia, che afferma: “Tutte le persone hanno un aspetto in cui possono dare il massimo valore aggiunto”. Le persone di successo hanno scoperto la propria nicchia. I leader di successo aiutano i collaboratori a scoprire la loro.

Nel vostro ruolo di leader, dovreste sempre invitare i collaboratori a uscire dalla propria zona di sicurezza, ma a non uscire mai dalla propria zona di competenza. Se le persone vengono portate fuori dalla loro zona di competenza, si troveranno ben presto in un limbo privo di comodità, competenza o efficacia.

2. Se mandate le anatre a scuola dalle aquile, frustrate le aquile

Mia madre diceva sempre: “I simili cercano i propri simili”. È verissimo. Le aquile non vogliono andare in giro con le anatre. Non vogliono vivere in un cortile, o nuotare in uno stagno. Il loro potenziale le rende impazienti nei confronti di chi non è in grado di volare.

Chi è abituato a spostarsi rapidamente e a volare ad alta quota si irrita facilmente con chi vuole trattenerlo. Ho sentito un aneddoto interessante su Christian Herter, l’ex governatore del Massachusetts, quando correva per il secondo mandato. Un giorno, dopo una mattina impegnativa di campagna elettorale che lo aveva costretto a saltare il pranzo, si presentò affamato a una grigliata parrocchiale. Mentre si spostava lungo il bancone, il governatore allungò il piatto verso la donna che serviva il pollo. Lei gli mise una fetta di pollo nel piatto e si rivolse alla persona che lo seguiva nella coda.

Nel vostro ruolo di leader, dovreste sempre invitare i collaboratori a uscire dalla propria zona di sicurezza, ma a non uscire mai dalla propria zona di competenza.

"Mi scusi", disse il governatore Herter, "le spiacerebbe darmi un'altra fetta di pollo?".

"Mi dispiace", rispose la donna "ho disposizione di dare una sola fetta a ciascuno".

"Ma sto morendo di fame", replicò il governatore.

"Mi dispiace, solo una fetta a testa", tagliò corto la donna. Il governatore era un uomo che non si dava arie, ma era anche molto affamato. Così decise di far valere il suo peso.

"Ma lei sa chi sono io?", le disse. "Sono il governatore di questo Stato."

"E lei sa chi sono io?", gli tenne testa la donna, "Sono la signora che deve distribuire il pollo. Adesso, per cortesia, si sposti!". Herter si sentiva senza dubbio come un aquila a cui si chiedeva di rispondere a un'anatra.

Bill Hybels, un mio grandissimo amico, è venuto ad Atlanta per trascorrere un paio di giorni insieme a me. La prima mattina mi disse: "John, andiamo a correre sul campo di golf". Bill è un appassionato di corsa. È magro e atletico, e corre abitualmente da cinque a sette miglia filate. Io invece sono un camminatore. (Si può essere grassi e camminare a lungo.) Abbiamo trovato un compromesso. Avremmo percorso il perimetro del campo di golf camminando in salita e correndo in discesa.

Così abbiamo fatto. Percorremmo lentamente il perimetro del campo di golf. Mentre ci avvicinavamo alla fine, l'unica cosa che avevo in mente era quanto sarei stato felice quando sarei finalmente tornato a casa a riposarmi. *Manca pochissimo,* pensavo. *Siamo quasi alla fine.* Ero stanco, ma non volevo farlo capire a Bill.

Quando finalmente ritornammo a casa, Bill mi disse: "Non mi sono divertito tanto; facciamolo ancora". Abbiamo rifatto il giro, e

ho rischiato di morire. Non voglio più allenarmi insieme a Bill. E sono sicuro che lui non vuole più allenarsi insieme a me. Lui è un'aquila e io sono un'anatra.

3. Se mandate le anatre a scuola dalle aquile, frustrate voi stessi

Avete mai diretto persone che non hanno mai dato segni di miglioramento e non hanno mai soddisfatto le vostre aspettative? Che per quanto le abbiate motivate, formate, dotate di risorse o di opportunità, non hanno dato una performance in linea con le vostre aspettative? A me è successo tante volte.

Forse il problema non erano loro. Forse il problema eravate voi. Una celebre filastrocca recita:

> Micino, Micino, dove sei stato?
> Sono stato a Londra a visitare la Regina.
> Micino, Micino, che cosa hai fatto laggiù?
> Ho spaventato un topolino che stava sotto la sedia.

Perché il gatto in trasferta a Londra incominciò a inseguire un topo, visto che era là per vedere la regina, un'opportunità che capita una volta nella vita? Perché era un gatto! Che cos'altro ci si poteva aspettare da lui?

I gatti fanno i gatti, le anatre fanno le anatre, e le aquile fanno le aquile. Se prendete un'anatra e le chiedete di fare il lavoro di un'aquila, potete solo vergognarvi. Come leader, avete il compito di aiutare le vostre anatre a migliorare come anatre e le vostre aquile a migliorare come aquile, ovvero di mettere le persone al posto giusto e aiutarle a realizzare appieno il loro potenziale.

Come dicevo prima, nel corso degli anni ho commesso l'errore di cercare di trasformare delle anatre in aquile. Così facendo frustravo loro e me stesso. Non dovreste chiedere a qualcuno di crescere in aree in cui non possiede alcun talento naturale.

Perché? Perché la nostra capacità di crescere e di cambiare dipende strettamente dalla possibilità di fare delle scelte. Lasciate che mi spieghi. Nelle aree in cui abbiamo delle scelte, il nostro

potenziale di crescita è illimitato. L'atteggiamento è una scelta. Il carattere è una scelta. La responsabilità è una scelta. Così, per esempio, se io ho un atteggiamento pessimo – da 1 su una scala di valutazione fino a 10 – posso migliorarlo fino arrivare a 10 facendo le scelte giuste. Posso scegliere di avere un atteggiamento eccellente.

Al contrario, l'abilità naturale non è una scelta. È un dono. Avete quello che avete. L'unica scelta che vi si offre concerne la volontà di sviluppare questa capacità. E se lo fate, la crescita in quell'area non sarà così straordinaria. Dopo aver fatto formazione e mentoring per quarant'anni, ho scoperto che le persone possono migliorare solo di un paio di punti, su una scala da 1 a 10, in una determinata qualità naturale. Perciò, se un tale ha un talento innato di livello 3 in una determinata area, potrebbe arrivare a 5, ma non passerà mai da 3 a 10. Perciò, se avete un collaboratore che nuota benissimo e ama volare in una formazione a V, mandatelo a scuola dalle anatre. Per quanto motivato e intelligente possa essere, non sarà mai un'aquila. Non potete infondere in lui una capacità che Dio non gli ha dato.

DOVETE SAPERE CHE COSA STATE CERCANDO

Alcuni anni fa, quando intervenni a una conferenza nazionale della Chick-fil-A (una catena di fast food, *n.d.r.*) un direttore di ristorante mi rivolse una domanda: "Come si fa a sviluppare dei bravi leader?".

Risposi: "Bisogna trovare persone potenzialmente in grado di diventare bravi leader".

"Ma come si fa a trovare dei buoni leader potenziali?"

"Bisogna saperli riconoscere", gli dissi. Non volevo essere evasivo o sarcastico. Nel vostro ruolo di leader, dovete sapere esattamente che cosa cercate. Dovete sapete quali sono le qualità e le caratteristiche dei leader che hanno successo nel vostro settore. Studiate i leader di successo. Parlate con persone che ammirate. Chiedete loro che processo di crescita hanno seguito. Scoprite com'erano quando hanno esordito nel mondo del lavoro. Più sapete

della leadership, più vi sarà facile riconoscere un leader quando lo incontrate.

È molto importante per un leader inserire in azienda le persone giuste, e collocarle nella posizione giusta. Poche cose, nella sua attività, contano più di questa. Se avete bisogno di aquile, impegnatevi a cercare persone che possiedono alcune delle qualità che avete rilevato in altre aquile. Guardate in alto e in basso. Se non riuscite a trovare potenziali aquile all'interno della vostra azienda, cercate al di fuori. In altre parole, se avete bisogno di una grande aquila, cercate un'aquila potenziale. Solo così avrete la possibilità di trasformarla in una grande aquila. Non scegliete un'anatra. Per quanto vi sforziate di svilupparla, tutto quello che otterrete è un "quack".

ESERCIZI PRATICI

1. **Chi avete messo al posto sbagliato?** Se siete a capo di un'azienda, di un reparto o di un team, avete il dovere professionale di fare in modo che le persone utilizzino i loro punti di forza. Avete mai provato a trasformare delle anatre in aquile, creando frustrazione in tutti quanti? Dedicate il tempo necessario a valutare il talento naturale dei vostri collaboratori. Cercate di scoprirne anche passioni, speranze e sogni. Non potete dirigere efficacemente le persone se non sapete chi sono.

2. **Dovete consentire ad alcune aquile di volare e ad alcune anatre di nuotare?** Se in passato avete tarpato le ali di alcune aquile nella vostra azienda, o avete cercato di trasformare delle anatre in aquile, dovete fare due cose: anzitutto, riposizionatele in modo che possano sfruttare appieno i loro punti di forza. In secondo luogo, dovrete riconquistarne la fiducia. Riconoscetene il talento naturale, aiutatele a sviluppare i loro punti di forza e spiegate in che modo possono contribuire al successo dell'azienda.

3. **Sapete riconoscere i leader potenziali?** Devo ancora trovare un'azienda che abbia tutti i leader efficaci di cui ha bisogno. È per questo che i bravi leader sono sempre a caccia di leader potenziali. Se avete fatto la vostra ricerca sulle caratteristiche della leadership, usate i risultati per creare una descrizione di ciò che ricercate nei leader potenziali. Se non l'avete fatto, potete usare uno dei miei elenchi. Questo è tratto dal mio libro *The 360° Leader* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2006). Ho scoperto che i bravi leader e i leader potenziali mostrano le seguenti caratteristiche:

   • *Adattabilità.* Si adattano rapidamente al cambiamento.
   • *Discernimento.* Comprendono i veri problemi.
   • *Prospettiva.* Sanno vedere oltre il proprio punto di vista.
   • *Comunicazione.* Dialogano a tutti i livelli della struttura.
   • *Sicurezza.* Non si identificano con la posizione.
   • *Spirito di servizio.* Fanno ciò che bisogna fare.
   • *Intraprendenza.* Trovano soluzioni creative per realizzare le cose.
   • *Maturità.* Mettono il team davanti a sé.
   • *Tenacia.* Mantengono freddezza e competenza nel lungo periodo.
   • *Affidabilità.* Si può sempre fare affidamento su di loro.

   Se incontrate persone che mostrano la maggior parte di queste caratteristiche, probabilmente siete in presenza di individui che hanno un grosso potenziale di leadership.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Uno dei passaggi più difficili per qualunque leader è trasformarsi da leader di seguaci a leader di leader. Aiutate coloro a cui fate mentoring a effettuare questo passaggio mettendoli in condizione di identificare, reclutare e sviluppare leader potenziali. Chiedete loro di

discutere il potenziale di ognuno dei loro collaboratori usando l’elenco delle caratteristiche che abbiamo appena visto. Poi invitateli a investire su quelli che hanno il potenziale più elevato.

11

Concentratevi su ciò che è più importante

Tutte le lezioni contenute in questo libro mi hanno consentito di crescere, ma una in particolare – imparare a concentrarmi su ciò che conta veramente – ha cambiato radicalmente la mia vita. Ricordo bene la frustrazione che provai nel mio primo incarico di leader come pastore di una chiesa: lavoravo tantissimo, ma sapevo di essere inefficace. Dedicavo la maggior parte del tempo a dare consigli alle persone e a occuparmi di questioni amministrative di secondaria importanza. Facevo orari pazzeschi, ma vedevo pochissimi risultati.

L'illuminazione l'ho avuta in un'aula universitaria, dove stavo seguendo un corso di amministrazione aziendale. Il docente stava spiegando il principio di Pareto, noto anche come la regola dell'80/20. Mentre ne illustrava gli effetti, avevo gli occhi sgranati. Egli spiegava che:

- L'80% degli ingorghi si verifica sul 20% delle strade.
- L'80% dei consumi di birra viene effettuato dal 20% dei bevitori.
- L'80% della partecipazione didattica viene dal 20% degli studenti.
- L'80% del tempo si indossano il 20% dei propri indumenti.
- L'80% dei profitti viene dal 20% dei clienti.
- L'80% dei problemi è generato dal 20% dei dipendenti.
- L'80% delle vendite è generato dal 20% dei venditori.
- L'80% delle decisioni si può prendere in base al 20% delle informazioni.

Che rivelazione! Significava che il 20% delle mie attività era *sedici volte* più produttivo del restante 80%. Se volevo ridurre la complessità della mia vita e accrescere la mia produttività, dovevo concentrarmi su quel 20% di attività "critiche". Quel giorno, in quell'aula universitaria, ho messo a fuoco due verità: (1) facevo troppe cose, e (2) le cose che facevo erano spesso sbagliate. È la ricetta per una vita senza successo!

SCOPRIRE CIÒ CHE È PIÙ IMPORTANTE

Iniziai immediatamente a valutare il modo in cui trascorrevo il mio tempo. Sapevo di dovermi dare delle priorità, per cui cominciai a pormi tre domande: Che cosa mi dà il ritorno più elevato? Qual è l'attività più soddisfacente? Che cosa mi si chiede? Non erano domande a cui potevo sempre rispondere prontamente. All'inizio della carriera, quella a cui è più facile rispondere è di solito la domanda sui compiti che ci viene chiesto di svolgere. Potete partire da una descrizione del vostro lavoro, se potete farne una. Invece, la maggior parte delle persone non sa esattamente quali attività danno il massimo ritorno fino ai trent'anni, e a volte anche oltre. E ciò che è più gratificante per una persona cambia spesso da una stagione della vita all'altra.

Mentre lavoravo, riflettevo e crescevo, iniziai lentamente a scoprire le risposte a quelle tre domande critiche. Il mio principio guida era che il fine di ogni lavoro sono sempre i risultati. Se volevo raggiungere degli obiettivi ed essere produttivo, dovevo mettere riflessione, struttura, sistemi, pianificazione, intelligenza e scopo reale in tutto quello che facevo. Ma sapevo anche di dover ridurre al minimo la complessità. Avevo letto di uno studio effettuato su 39 aziende di medie dimensioni, secondo cui la caratteristica che distingueva le aziende di successo dalle altre era la semplicità. Le aziende che vendevano meno prodotti a meno clienti, e che avevano meno fornitori dei concorrenti, erano più profittevoli.

Un modello operativo semplice e focalizzato assicurava risultati migliori. Come osserva Warren Buffett, "Le business school

privilegiano un comportamento difficile e complesso, ma un comportamento semplice è più efficace". Ricercando la semplicità, ho potuto aiutarmi a rimanere concentrato su ciò che è più importante.

In quel periodo della mia vita sono passato da esecutore diretto di tante attività a organizzatore di poche attività. Fondamentali per questa trasformazione sono state cinque decisioni che mi hanno aiutato a essere più focalizzato e più produttivo.

1. Ho deciso di non cercare di sapere tutto

Alcuni sono convinti che i grandi leader abbiano tutte le risposte. Non è vero. I leader di successo non sanno tutto. Ma conoscono persone che sanno tutto. Se mi fate una domanda riguardo a una delle mie organizzazioni e non conosco la risposta, so chi ce l'ha. Se mi fate domande che riguardano la mia professione, può darsi che non conosca la risposta, ma con una o due telefonate posso rintracciare chi è in grado di darvela. E se mi chiedete dettagli della mia vita e del mio programma di lavoro e non conosco la risposta, vi garantisco che c'è una persona che la conosce: la mia assistente.

La decisione più importante che abbia mai preso per rimanere focalizzato e semplificare la mia vita è stata quella di assumere un assistente di prim'ordine. Per ventiquattro degli ultimi ventisette anni della mia vita, ho avuto due fantastiche assistenti: Linda Eggers e Barbara Brumagin. Queste due signore mi hanno dato un contributo enorme. Le mie assistenti sono il principale centro di informazioni della mia vita. Tutto passa attraverso loro. So che sanno tutto, per cui non devo preoccuparmi. Ma soprattutto, hanno imparato a filtrare le informazioni e a cogliere i dettagli più importanti. Ricordatevi che solo il 20% delle informazioni vi darà l'80% di ciò che bisogna sapere per prendere buone decisioni. Quando parliamo, Linda Eggers mi dice ciò che è più importante, il che mi consente di sapere poi che cosa fare, mi aiuta a capire perché è importante, e mi permette di utilizzare le risorse più appropriate per risolvere il problema. Per i leader, è meglio conoscere le cose più importanti che sapere tutto. Se siete dei leader e non avete un assistente in gamba, siete nei guai. È la prima è più importante

decisione di assunzione che deve prendere un manager. Se avete accanto la persona giusta, potete concentrarvi su ciò che è più importante, mentre l'assistente pensa a tutto il resto.

"Le business school privilegiano un comportamento difficile e complesso, ma un comportamento semplice è più efficace."

WARREN BUFFETT

La scelta di non occuparmi di tutto riduce l'importanza della mia persona agli occhi di molti membri della mia organizzazione, ma mi consente di fare ciò che è veramente importante per me. Questo implica anche che gli incarichi non vengano sempre svolti "a modo mio". Ma ho scoperto che la maggior parte dei compiti si può svolgere efficacemente in tanti modi.

2. Ho deciso di non sapere tutto per primo

Quasi tutti hanno un forte desiderio naturale di essere "al corrente". Ecco perché i rotocalchi e i tabloid si vendono così bene. I leader hanno un forte desiderio di essere "al corrente" su tutto ciò che riguarda la loro azienda. Non c'è leader che accetti di essere colto di sorpresa. Ma i leader efficaci non possono permettersi di farsi coinvolgere in ogni minimo dettaglio dell'azienda. Se lo fanno, perdono la prospettiva e la capacità di dirigere. Qual è la soluzione? Decidere che non c'è bisogno di essere i primi a sapere tutto.

In qualunque azienda, i problemi andrebbero sempre risolti al livello più basso possibile. Se tutti i problemi vanno portati preliminarmente all'attenzione dei leader, le soluzioni non si troveranno mai. Inoltre, chi lavora in prima linea è quasi sempre in grado di fornire le soluzioni ottimali, in qualunque contesto.

Per i leader, è meglio conoscere le cose più importanti che sapere tutto.

La mia assistente viene a sapere prima di me praticamente tutto ciò che accade nelle mie organizzazioni. Poiché è il centro informativo della mia vita, conosce il buono, il brutto e il cattivo, ed è generalmente la persona che mi comunica tutto ciò. Questo sistema funziona perché mi fido completamente di lei. E quando mi dà cattive notizie, sto bene attento a non "sparare sul messaggero". La cattiva abitudine di scaricare le frustrazioni su coloro che vi portano cattive notizie blocca istantaneamente il flusso della comunicazione.

3. Ho deciso di farmi rappresentare da qualcun altro

Tutti i leader hanno imparato a uscire dall'operatività per realizzare la visione, e ad affidarla ai propri collaboratori. (Coloro che non imparano questa lezione non saranno mai leader efficaci.) Ma non tutti i leader fanno il difficile passo successivo di lasciarsi rappresentare da qualcun altro. Perché? Perché ciò richiede ancora più fiducia negli altri. Se qualcuno vi rappresenta in modo improprio, non porta a termine la sua missione o agisce scorrettamente a nome vostro, ciò si riflette su di voi e rischia di danneggiare la vostra reputazione.

Recentemente, un mio conoscente che possiede varie aziende ha scoperto che un dirigente che aveva assunto per guidare una divisione della sua azienda falsificava i bilanci. Quando alla fine è riuscito a liberarsene, gli era costato due milioni di dollari. Ha licenziato quel dirigente – che ha negato ogni addebito – ma da allora la reputazione dell'azienda è stata irreparabilmente danneggiata, il che le ha impedito di riprendersi finanziariamente. Sulla carta, le credenziali di quel manager erano eccellenti. Ma il suo comportamento era assai discutibile.

L'intelligenza consiste per il 50% nel sapere in che cosa siete scarsi.

La decisione di lasciarsi rappresentare da qualcun altro richiede tempo e fiducia. Non si dovrebbe prendere alla leggera. Dovete

conoscere bene i collaboratori in cui riponete la vostra fiducia, e loro se la devono guadagnare con anni e anni di performance inappuntabile. Più investite su queste persone, più basso è il rischio e più elevato è il ritorno potenziale. Quando avrete raggiunto quel livello di fiducia con i vostri collaboratori, sarete ancora più liberi di concentrarvi sulle cose che contano veramente.

Io ho la fortuna di avere diversi collaboratori di cui posso fidarmi completamente. Linda Eggers, la mia assistente, mi rappresenta nelle riunioni, gestisce la mia agenda e cura le mie finanze e la mia corrispondenza. Quando parla con qualcun altro a mio nome, ha la mia stessa autorità. Charlie Wetzel, il mio editor, comunica con la mia voce e le mie idee attraverso i libri su cui abbiamo lavorato insieme. John Hull presidente e CEO di EQUIP e di Injoy Stewardship Services, parla per conto mio a leader e organizzazioni di tutto il mondo. E Doug Carter, vice responsabile delle attività di sviluppo di EQUIP, ne illustra la visione e ne racconta la storia meglio di come io possa fare.

Come fate a stabilire se qualcun altro vi può rappresentare, anche quando la pressione è forte e i rischi sono elevati? Per prima cosa, dovete conoscere il cuore di queste persone abbastanza bene da fidarvi del loro carattere. In secondo luogo, dovete avere una storia comune sufficientemente lunga da consentire loro di conoscere il vostro cuore e la vostra mente. E in terzo luogo, dovete credere nella loro competenza. Se sono in grado di fare il lavoro all'80% di come lo fareste voi, vuol dire che sono pronti.

4. Ho deciso di fare affidamento sui miei punti di forza e di non lavorare sui miei punti deboli

L'intelligenza consiste per il 50% nel sapere in che cosa siete scarsi. Visto che ne ho parlato approfonditamente nel *Capitolo 7* "Entrate nella vostra area di competenza e rimaneteci", non devo dilungarmi ulteriormente.

Ma lasciatemi dire una cosa: per essere bravi leader, dovete conoscere voi stessi, i vostri punti di forza e i vostri punti deboli. Ho letto un brano illuminante sul *Gallup Management Journal:*

> La scoperta più rilevante [sui grandi leader oggetto dell'indagine, *n.d.a.*] è stata che i leader efficaci hanno un senso molto preciso dei propri punti di forza e dei propri punti deboli. *Sanno chi sono,* e chi non sono. Non si sforzano di essere tutto per tutti… La loro personalità e il loro comportamento sono identici sul lavoro e a casa. Sono genuini. È questa assenza di finzione che li aiuta a restare così bene in sintonia con i collaboratori[1].

Cerco sempre di fare affidamento sui miei punti di forza. Forse ho imparato bene questa lezione perché sono naturalmente orientato alla focalizzazione. Non mi piace improvvisare. Voglio svolgere un compito in modo eccellente con tutta la mia concentrazione, oppure delegarlo. Devo ammettere che non sono un asso in tutto e che faccio bene solo pochissime cose. Ma in queste aree di competenza, in genere ottengo buoni risultati perché rimango focalizzato.

5. Ho deciso di occuparmi di ciò che assorbiva il mio tempo e la mia attenzione

L'ultima azione importante che ho intrapreso per restare concentrato su ciò che conta di più è stata quella di assumere il controllo della mia agenda. Non è stato facile. Mi piace aiutare le persone, e nei primi anni della mia carriera erano gli altri a fissare la mia agenda e a decidere il mio calendario. Poi, un giorno, mi sono reso conto che se continuavo così non avrei mai realizzato lo scopo che mi prefiggevo.

Tutti i leader sono occupati. La domanda che devono porsi non è: "Il mio calendario è pieno?". La domanda è un'altra: "Chi gestirà il mio calendario?". Se non siete voi a gestire direttamente il vostro programma di lavoro, dipenderete sempre dagli altri.

Se fate come facevo io, dovrete modificare l'approccio alla scelta delle cose da fare. Ho iniziato a lavorare facendo ciò che mi avevano insegnato al college, sia che fosse utile o no. Poi ho iniziato a fare ciò che volevano farmi fare gli altri. Diventando più propositivo e cercando di avere successo, mi sono messo a fare ciò che vedevo fare agli altri leader. Infine, ho cominciato a fare ciò *io* sapevo di dover fare, e che mi procurava il ritorno più elevato e la massima gratificazione.

Come diceva C.W. Ceran: “Il genio è la capacità di semplificare la complessità”. Per concentrarvi su ciò che è veramente importante, bisogna semplificare. Se riuscite a semplificare la vostra vita, diventerete più focalizzati, avrete più energia e sentirete meno lo stress. Come tutte le decisioni che si prendono nella vita, la semplificazione comporta delle rinunce. Non si può fare tutto, e scegliere di fare una cosa significa non poterne fare un’altra. Significa dire di no anche a delle cose che vorreste fare. Ma pensate all’alternativa: se non scegliete voi le rinunce da effettuare, lo farà qualcun altro.

A una convention di allenatori, hanno chiesto all’ex coach dei Green Bay Packers, Vince Lombardi, quali fossero le sue strategie offensive e difensive. Altri allenatori avevano appena descritto i loro schemi complicati. Lombardi, che era famoso per iniziare gli allenamenti estivi prendendo una palla da football e dicendo, “questa è una palla ovale”, rispose: “Io ho solo due strategie. La mia strategia offensiva è semplice: quando noi abbiamo la palla, cerchiamo di mettere sotto la squadra avversaria! La mia strategia difensiva è analoga: quando ha la palla l’altra squadra, cerchiamo di metterla sotto!”[2]. Può apparire semplicistico, ma è veramente la regola base per vincere le partite nella NFL.

“Il genio è la capacità di semplificare la complessità.”

C.W. Ceran

La strategia della semplificazione ha funzionato bene per Vince Lombardi e i Packers. Ve la segnalo perché credo che possa funzionare anche per voi.

Esercizi pratici

1. **Quali tipi di attività occupano il vostro tempo?** Esaminate attentamente l'agenda e gli elenchi delle cose da fare del mese scorso, per stabilire come trascorrete il vostro tempo. Per ogni settimana o mese, decidete come classificare le vostre attività in base a questo elenco:

   • Qualcosa che mi hanno detto di fare a scuola.
   • Qualcosa che mi vogliono far fare gli altri.
   • Qualcosa che vedo fare alle persone di successo.
   • Qualcosa che so di dover fare.

   Ricordatevi che il vostro tempo si dovrebbe investire in attività necessarie, a elevato ritorno o altamente gratificanti.

2. **Siete focalizzati sui vostri punti di forza?** Dedicate un po' di tempo a riflettere sui vostri punti di forza. Se avete bisogno di aiuto per stabilire quali sono, parlate con qualcuno che vi conosce bene. Quando saprete quali attività sono in linea con i vostri punti di forza, ponetevi le seguenti domande:

   • Tendo a svolgerle di più o di meno?
   • Tendo a svilupparle di più o di meno?
   • Tendo a circondarmi di persone che possono integrare questi punti di forza?
   • Tendo a coinvolgere altre persone che possono compensare i miei punti deboli?

   Le persone di successo si concentrano sui propri punti di forza, non sui propri punti deboli.

3. **Volete fare tutto da soli?** Volete sempre sapere tutto quello che accade nella vostra azienda o nel vostro reparto? Volete essere i primi a saperlo? Credete nel detto: "Chi fa da sé fa per tre"? Se è così, vi state autolimitando nel vostro ruolo di leader. Cominciate a fare affidamento sui collaboratori e a svilupparne la fiducia. Se non avete già un'assistente di cui potete fidarvi, trovatela o formatela.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Dedicate un po’ di tempo a valutare obiettivamente le persone a cui fate mentoring. In quale aspetto ognuna di loro ha la maggiore possibilità di dare un contributo, non solo alla vostra azienda o al vostro reparto, ma alla vita in generale? Discutetene con loro e cercate di capire che cosa fanno per restare concentrate su ciò che è più importante. Chiedete loro di descrivere dettagliatamente le azioni specifiche che hanno intrapreso per cedere le responsabilità meno produttive ad altri. Se non l’hanno ancora fatto, aiutatele ad avviare questo processo.

12

Il più grande errore è non chiedervi che errore state commettendo

Recentemente, durante la pausa di una sessione formativa sul conflitto, un giovane manager mi si è avvicinato è mi ha detto: “Ho intenzione di mettere su un’azienda”.

“Bene per lei”, gli ho risposto.

“Sì”, ha aggiunto, “voglio costruire un business ‘nel modo giusto’. Così non avrò problemi.”

“Stia attento”, gli ho detto mentre stava per allontanarsi, “lei sta commettendo l’errore di pensare che non commetterà errori”.

L’IGNORANZA NON È BEATITUDINE

Quando siete giovani e pieni di ideali, pensate di poter dirigere meglio di tanti leader che vi hanno preceduto. Per me, è stato proprio così. All’inizio della mia carriera, ero positivo, aggressivo, ottimista, e totalmente ingenuo. Operavo spesso per assunti. Intendo dire che nel mio zelo giovanile, davo quasi sempre per scontato che tutto andasse bene. Non andavo alla ricerca di problemi perché non mi aspettavo di averne. Di conseguenza, venivo preso alla sprovvista. Tutte le volte che capitava un problema, ero disorientato. Mi chiedevo *Com’è potuto accadere?*

Dopo essere stato colto alla sprovvista per la quarta o la quinta volta, in preda alla disperazione cominciai a chiedere aiuto a leader

esperti. Uno di loro mi disse una cosa che ha modificato la mia leadership: “John, il più grande errore che puoi commettere è non chiederti quali errori stai commettendo”.

Quel consiglio ha dato una svolta al mio percorso di leadership. Mi ha introdotto al pensiero realistico, a cui non ero assolutamente abituato. Autoesaminandomi, ho imparato alcune cose:

- Mi preoccupavo poco di ciò che poteva andare storto.
- Davo per scontato che “il modo giusto” fosse esente da errori.
- Non riconoscevo gli errori che facevo, né con me stesso né con gli altri.
- Non imparavo dai miei errori.
- Non aiutavo i collaboratori insegnando le lezioni apprese dai miei errori.

Se volevo migliorare come leader, dovevo cambiare. Dovevo smettere di commettere l’errore di non chiedermi quale errore stessi commettendo.

LA RICETTA PER UN PREZIOSO INSUCCESSO

Nessuno ha mai capito le persone meglio di chi ha inventato la gomma per cancellare. Tutti commettono errori, grandi e piccoli. Per ottenere la massima attenzione, commettete un grosso errore. Per causare il massimo danno, evitate di ammetterlo! Ciò vi impedirà di crescere nel ruolo di leader. Per quanto riguarda il successo, non conta il numero degli errori che commettete; conta il numero di volte in cui ripetete lo stesso errore.

Se volete rendere preziosi i vostri insuccessi e gestire con il massimo profitto gli errori che commetterete inevitabilmente, dovete fare cinque cose:

Per ottenere la massima attenzione, commettete un grosso errore. Per causare il massimo

danno, evitate di ammetterlo!

---

1. Ammettete i vostri errori e riconoscete i vostri punti deboli

Recentemente parlavo a una platea di CEO e li invitavo a riconoscere apertamente i loro errori e i loro punti deboli con i propri collaboratori. Nell'aula si creò una fortissima tensione, e capivo benissimo che gli ascoltatori non apprezzavano il mio suggerimento.

Nella pausa successiva, mentre firmavo le copie dei miei libri, il capo di un'azienda mi chiese di parlarmi in privato. Quando terminai di firmare i libri, ci separammo dagli altri ed egli mi disse: "Non sono d'accordo con la sua idea di discutere con i collaboratori i nostri insuccessi". Poi iniziò a dirmi quanto fosse importante darsi un'aura di sicurezza e apparire pienamente fiduciosi di fronte ai collaboratori.

Lo lasciai parlare, ma quando finì, gli dissi: "Lei si basa su un assunto errato".

"Qual è?", mi chiese in tono ansioso.

"Lei dà per scontato che i collaboratori non conoscano i suoi punti deboli", gli spiegai. "Mi creda, li conoscono. Quando lei ammette i suoi errori, ciò non li sorprende; li rassicura. Possono guardarsi in faccia e dire: 'Meno male! Lo sa. Non dobbiamo continuare a fingere'."

Per quanto riguarda il successo, non conta il numero degli errori che commettete; conta il numero di volte in cui ripetete lo stesso errore.

Il primo passo per prevenire gli errori e imparare da quelli che inevitabilmente si commettono è guardare se stessi realisticamente e riconoscere i propri punti deboli. Non potete migliorare nel ruolo di leader se siete troppo occupati a fingervi perfetti.

L'ex capitano della marina americana Michael Abrashoff scrive nel suo libro *It's Your Ship:* "Tutte le volte che non riuscivo a

ottenere i risultati che desideravo, frenavo il malumore e guardavo dentro di me per capire se non ero parte del problema. Mi facevo tre domande: Ho formulato chiaramente gli obiettivi? Ho dato ai collaboratori abbastanza tempo e abbastanza risorse per svolgere adeguatamente il compito? Ho fornito loro una formazione sufficiente? Ho scoperto che il 90% delle volte, io contribuivo al problema non meno dei miei uomini”[1]. Ammettere i nostri insuccessi e assumersene la responsabilità ci consentirà di fare il passo successivo.

2. Considerate gli errori il prezzo da pagare per fare progressi

La psicologa Joyce Brothers afferma: “Chi vuole avere successo deve imparare a considerare l’insuccesso una componente salutare e inevitabile del processo di ascesa al vertice”. Non c’è nulla di perfetto in questa vita, neppure voi! Dovreste abituarvi all’idea. Se volete fare progressi, commetterete inevitabilmente degli errori.

Il mitico quarterback Joe Montana ha detto: “Come se non bastasse fare una stupidata davanti a milioni di telespettatori, tutti i lunedì devo rivivere i miei errori, replicati all’infinito al rallentatore con i commenti degli allenatori! Anche quando abbiamo vinto, abbiamo sempre dedicato del tempo al riesame dei nostri errori. Quando sei costretto a rivedere tanto spesso i tuoi errori, impari a non considerarli così drammatici. Ho imparato a sbagliare, a imparare dai miei errori e a guardare avanti. Perché affliggersi? Bisogna solo cercare di far meglio la prossima volta”.

“Chi vuole avere successo deve imparare a considerare l’insuccesso una componente salutare e inevitabile del processo di ascesa al vertice.”

JOYCE BROTHERS

Non tutti sono disposti a riconoscere i propri errori e a non considerarli un fallimento. Montana lo ha fatto, e grazie a questo è

diventato uno dei più forti giocatori nella storia della NFL. La sua leadership e la sua capacità di affrontare le avversità gli hanno procurato il soprannome di "Joe il Freddo". Queste qualità l'hanno anche aiutato a vincere quattro Super Bowl, meritandosi per tre volte il titolo di miglior uomo in campo. Se volete realizzare il vostro potenziale di leader, mettete in conto insuccessi ed errori.

3. Sforzatevi di imparare dai vostri errori

Lo scrittore ed esperto di leadership Tom Peters scrive: "Dalla più piccola filiale al più alto livello aziendale, non c'è nulla di più inutile di colui che a fine giornata pensa: 'Bene, sono riuscito ad arrivare a sera senza fare errori'".

Ci sono due tipiche reazioni all'insuccesso. Mentre una persona esita perché si sente inferiore, un'altra commette errori, ne trae insegnamenti e cresce. Le persone possono evitare gli errori e danneggiare se stesse, o apprendere dagli errori e aiutare se stesse.

Coloro che cercano di evitare a tutti i costi l'insuccesso non imparano mai, e finiscono per commettere in continuazione lo stesso errore. Ma coloro che sono disposti a imparare dai propri insuccessi non li ripeteranno di nuovo. Come ha osservato lo scrittore William Saroyan, "le persone in gamba sono tali perché sono arrivate alla saggezza attraverso l'insuccesso. Impariamo pochissimo dal successo". Chi occupa posizioni di leadership deve trarre ispirazione dagli scienziati. Nella scienza, gli errori precedono sempre la scoperta della verità.

4. Chiedete a voi stessi e ai vostri collaboratori: "Che cosa stiamo dimenticando?"

Alcuni non si aspettano altro che fastidi. Sono pessimisti, perciò non si preoccupano di andare alla ricerca delle positività. Altri, come me, hanno la tendenza naturale a supporre che tutto vada per il verso giusto. Ma entrambi i comportamenti possono danneggiare seriamente un leader. Elizabeth Elliot, autrice di *All That Was Ever Ours* (Fleming H. Revell, Grand Rapids, Michigan, 1988), scrive: "Tutte le generalizzazioni sono false, questa compresa; eppure continuiamo a farle. Creiamo immagini scolpite nella pietra che non

si possono modificare. Rifiutiamo o accettiamo persone, prodotti, programmi e propaganda in base alle etichette che le definiscono; sappiamo poco di una cosa e la trattiamo come se sapessimo tutto". I leader devono essere un po' più giudiziosi.

È facile prendere decisioni in base a ciò che sappiamo. Ma ci sono sempre cose che non sappiamo. È facile scegliere una direzione in base a ciò che vediamo. E ciò che non vediamo? Leggere tra le righe è fondamentale per una leadership efficace. È più probabile che riusciremo a farlo se ci poniamo la domanda: "Che cosa stiamo dimenticando?".

"Le persone in gamba sono tali perché sono arrivate alla saggezza attraverso l'insuccesso. Impariamo pochissimo dal successo."

William Saroyan

Negli anni Novanta, in pieno boom delle dot.com, sembrava che tutti volessero investire in quello che appariva un business straordinario. All'epoca, il gruppo dirigente di una delle mie aziende accarezzò l'idea di creare una dot.com per i leader. Tutte le volte che qualcuno accennava al progetto, si creava una grandissima eccitazione in sala riunioni. Tutti vedevano un grandissimo potenziale in un'iniziativa di questo tipo. Ma ogni volta che se ne discuteva, mio fratello Larry poneva una domanda molto semplice che riportava tutti quanti con i piedi per terra: "Come fanno queste aziende a generare ricavi dopo l'investimento iniziale?". Nessuno aveva una risposta soddisfacente.

Larry è forse un guastafeste, uno che si diverte a distruggere le idee degli altri e a perdere le opportunità? No, è semplicemente realista. La sua domanda era solo un altro modo per dire "Che cosa stiamo dimenticando?". E quando la bolla delle dot.com si sgonfiò drammaticamente, fummo contenti che egli ci avesse posto quella domanda.

Chiedersi “Che cosa stiamo dimenticando?” è importante, perché obbliga tutti quanti a fermarsi a riflettere. Molti sono in grado di vedere ciò hanno sotto gli occhi. Pochi sono in grado di vedere ciò che *non* hanno sotto gli occhi. Ponendo domande scomode si inducono le persone a cambiare prospettiva. Non fare domande significa assumere che un progetto sia potenzialmente perfetto, e che se verrà gestito con cura non ci saranno problemi. È un atteggiamento che sta fuori dalla realtà.

5. Permettete a coloro che vi circondano di contestarvi

Ultimamente ho visto un cartello appeso alla parete di un ufficio vendite che diceva: “Vi piace viaggiare? Volete incontrare nuovi amici? Volete avere più tempo libero? Potete avere tutto questo se fate un altro errore”. La paura di commettere errori impedisce a molte persone di realizzare il loro potenziale. La paura di essere sinceri con i leader sui possibili problemi che un determinato piano d’azione potrebbe comportare ha inciso negativamente sulla performance di molti team. I leader più efficaci sollecitano le opinioni dei collaboratori.

Chiedersi “Che cosa stiamo dimenticando?” è importante, perché obbliga tutti quanti a fermarsi a riflettere.

Quando i leader non ricevono input dai collaboratori, si rischia il disastro. Michael Abrashoff accenna a questo problema nel suo libro *It’s Your Ship.* Egli scrive:

> Nel momento in cui sono venuto a conoscenza del fatto [il tragico affondamento accidentale di un peschereccio giapponese al largo di Honolulu da parte del sommergibile americano *Greeneville, n.d.a.*], mi sono ricordato che, come avviene spesso in caso di incidente, qualcuno percepisce il pericolo potenziale, ma non sempre ha il coraggio di denunciarlo. Mentre procedeva l’inchiesta sul comportamento del *Greeneville,* ho letto sul *New York Times* che l’equipaggio del sottomarino “aveva troppo rispetto del comandante per dubitare delle sue scelte”. Se quello è rispetto, ne

faccio volentieri a meno. Dovete avere collaboratori che possono battervi sulla spalla e chiedervi: “Sei sicuro che sia la soluzione migliore?”, “Aspetta un attimo”, “Pensaci su”, o “Ciò che stiamo facendo giustifica l’uccisione o il ferimento di qualcuno?”.
La storia è costellata di incidenti in cui comandanti di navi o dirigenti d’azienda hanno consentito a un clima di intimidazione di pervadere l’ambiente di lavoro, mettendo a tacere collaboratori i cui avvertimenti avrebbero potuto prevenire il disastro. Anche quando la riluttanza a prendere posizione nasce dall’ammirazione per la competenza e l’esperienza del comandante, bisogna creare un clima di discussione costruttiva delle decisioni per promuovere un doppio controllo[2].

Tante menti lucide che lavorano insieme funzionano sempre meglio di una sola. Avendo imparato questa lezione, non evito più le possibili cattive notizie; le metto già in conto. Da molti anni ho autorizzato i componenti della mia cerchia ristretta a farmi domande imbarazzanti e a esprimere liberamente la loro opinione quando sono in disaccordo con me. Non voglio che mi capiti di fare un errore, per poi sentirmi dire da un collaboratore: “Pensavo che sarebbe stata una decisione sbagliata”. Voglio che me lo dicano subito, non quando è troppo tardi. La critica costruttiva che precede una decisione non è mai una forma di slealtà. Ma contestare una decisione dopo che è stata presa non è certo un bell’esempio di lavoro di squadra.

Se siete a capo di un gruppo di persone, dovete autorizzarle a farvi domande scomode e a mettere in dubbio le vostre idee. Quell’autorizzazione *deve* giungere espressamente dal leader. Troppo spesso i leader preferiscono avere collaboratori che fanno finta di niente, anziché collaboratori che non hanno peli sulla lingua. Ma se non ci sono discussioni quando si deve prendere una decisione, molto probabilmente ci saranno dopo che avrà mostrato i suoi effetti. Francesco Bacone, il filosofo e politico inglese, osservava: “Se una persona parte con le certezze, finirà con i dubbi; ma se si accontenterà di partire con i dubbi, finirà con le certezze”. Secondo me queste sono le parole di un leader che era disposto a chiedersi: “Quali errori sto commettendo?”.

"Se una persona parte con le certezze, finirà con i dubbi; ma se si accontenterà di partire con i dubbi, finirà con le certezze."

FRANCESCO BACONE

ESERCIZI PRATICI

1. **Qual è il vostro atteggiamento nei confronti degli errori?** Siete ottimisti, pessimisti o realisti? L'ottimista teme i possibili problemi. Il pessimista è convinto che ci si siano solo problemi. Nessuno dei due atteggiamenti è produttivo. Dovete sforzarvi di essere realistici. In questa settimana di lavoro chiedete a voi stessi, ai vostri colleghi e ai vostri collaboratori: (1) "Che cosa potrebbe andare storto?" e (2) "Che cosa stiamo dimenticando?".

2. **Confessate i vostri errori?** Considerate gli errori amici o nemici? La prova del fatto che i leader accettano i propri errori e li considerano degli amici sta nella frequenza con cui li commettono e li ammettono. Chiedete ai vostri collaboratori di classificarvi da una scala da 1 (riluttante) a 10 (pienamente disponibile) in termini di ammissione degli errori. Se il vostro punteggio è inferiore a 8, dovete sforzarvi maggiormente di riconoscere pubblicamente i vostri punti deboli, confessare i vostri errori, apprendere da essi e considerare l'insuccesso un elemento necessario del successo.

3. **Ottenete le migliori idee dai vostri collaboratori?** Con quale frequenza chiedete ai collaboratori di esprimere le loro opinioni sui problemi in esame? Con quale frequenza li coinvolgete nel processo di raccolta delle informazioni e di sviluppo delle decisioni? Come leader, siete voi che dovete prendere le decisioni finali. La responsabilità è vostra. Ma se non sfruttate al massimo le idee e le esperienze dei collaboratori, limitate l'efficacia della

vostra leadership. Cominciate oggi stesso a chiedere le loro opinioni.

Consigli per il mentoring

Se siete i capi diretti di coloro a cui fate mentoring, e se questi non si assumono rischi e non commettono errori, può darsi che sia anche colpa vostra. In quanto leader ed esperti, dovete creare un ambiente in cui gli errori non solo sono consentiti, ma anche incoraggiati e accettati come prezzo necessario per fare progressi. Lasciate alle persone a cui fate mentoring uno “spazio” per commettere errori. Identificate le aree in cui volete che facciano esperimenti o si assumano rischi, e perdonate gli errori. Programmate una riunione per valutare se e come questo approccio ne ha modificato lo stile di leadership.

13

Non gestite il vostro tempo, gestite la vostra vita

Nei primi anni della mia esperienza lavorativa, mi sono reso conto che la capacità di ottimizzare l'uso del tempo sarebbe stata essenziale per la mia produttività e la mia efficacia di leader. Come notava Peter Drucker, "Nulla distingue di più i manager di successo dell'oculata gestione del tempo".

Poiché sapevo di dover migliorare in questo aspetto, mi iscrissi a un seminario sulla gestione del tempo. Quel giorno imparai molte preziose lezioni. Una delle cose che mi colpirono maggiormente, e che mi porto dietro da più di trent'anni, fu la metafora usata dal docente per descrivere il tempo: i giorni si possono paragonare a tante valige vuote. Pur essendo tutte delle stesse dimensioni, alcuni riescono a farci stare più cose di altri. Come mai? Perché sanno che cosa metterci dentro. Abbiamo dedicato la maggior parte di quella giornata a imparare a sfruttare al meglio il tempo di cui disponiamo.

UN CAMBIAMENTO DI PROSPETTIVA

Sono uscito da quel seminario con due idee in testa: primo, il tempo è un datore di lavoro che rispetta le pari opportunità; tutti hanno a disposizione ventiquattro ore al giorno – né di piú, né di meno – ma non tutti le fanno rendere allo stesso modo. Secondo, il "time management" non esiste. Questa parola è un ossimoro. Il tempo non si può gestire. Non si può controllare in alcun modo. Continua ad

avanzare, come il tassametro di un taxi, sia che vi muoviate, sia che restiate fermi. Ogni giorno tutti hanno a disposizione lo stesso numero di ore e di minuti. Nessuno – per bravo che sia – può risparmiare minuti oggi per spenderli domani o dopodomani. Non c'è scienziato – per quanto geniale – che sia in grado di creare nuovi minuti. Pur con tutta la sua ricchezza, nemmeno Bill Gates può acquistare ore da aggiungere alla giornata. E anche se parlano comunemente di "trovare il tempo", le persone possono tranquillamente smettere di cercarlo. Non ce n'è proprio. Ventiquattro ore al giorno è tutto quello che possiamo ottenere.

"Nulla distingue di più i manager di successo dell'oculata gestione del tempo."

PETER DRUCKER

Non potete gestire il vostro tempo. Allora che cosa *potete* fare? Gestire voi stessi! Nulla distingue le persone di successo dalle persone di insuccesso più del modo in cui utilizzano il proprio tempo. Le persone di successo si rendono conto che il tempo è il bene più prezioso che esista sulla terra. Di conseguenza, sanno come sfruttarlo. Analizzano in continuazione il modo in cui impiegano il tempo e si pongono l'interrogativo: "Sto facendo il miglior uso possibile del mio tempo?".

Anche se la grande maggioranza degli individui si rende conto che il tempo è limitato, io credo che quasi nessuno ne comprenda realmente il valore. Charles Spezzano, nel suo libro *What to Do Between Birth and Death: The Art of Growing Up,* Avon Books, New York, 1993), scrive: "In realtà non pagate le cose con il denaro; le pagate con il tempo. 'Tra cinque anni, avrò messo via abbastanza da riuscire ad acquistare quella casa di vacanza che desideriamo. Poi me la prenderò più comoda.' Significa che la casa vi costerà cinque anni, un dodicesimo della vostra vita adulta. Traducete in tempo il valore in dollari della casa, così capirete se ne vale ancora la pena".

I BRAVI LEADER NON POSSONO NON SAPERSI GESTIRE

Le persone sprecano il proprio tempo quando fanno cose che procurano un ritorno positivo minimo o inesistente. É già abbastanza disdicevole quando lo fanno i sottoposti, perché sprecano la propria vita e lasciano inutilizzato il proprio potenziale. Ma quando lo fanno i leader, oltre a danneggiare se stessi, sprecano il potenziale dei collaboratori.

Ho notato che coloro che gestiscono male se stessi si rendono spesso colpevoli di tre "reati":

1. Sottovalutano la propria unicità facendo ciò che gli altri vogliono che facciano

Diceva il poeta Carl Sandburg: "Il tempo è la moneta più preziosa che avete nella vita. Sarete voi e solo voi a decidere come verrà spesa. Non lasciate che gli altri la spendano per voi". Come ho detto nel *Capitolo 7,* all'inizio della mia carriera lasciavo che gli altri influenzassero il modo in cui spendevo quella "moneta". Di conseguenza, ero sempre occupato ma tremendamente inefficiente. Soddisfacevo le aspettative degli altri invece di fare ciò che sapevo fare bene!

> "Il tempo è la moneta più preziosa che avete nella vita. Sarete voi e solo voi a decidere come verrà spesa. Non lasciate che gli altri la spendano per voi."
>
> CARL SANDBURG

Nel mio ruolo di leader voglio fare la differenza. Voglio avere un impatto. Voi no? La mia leadership ha fatto un salto di qualità quando mi sono concentrato più sulla realizzazione della mia visione che sulla soddisfazione delle aspettative altrui. Sono convinto di essere venuto al mondo per fare determinate cose. Non posso farle se cerco di essere ciò che gli altri vogliono che sia. E con

risultati piuttosto deludenti. Devo dare il mio contributo specifico. Nessun altro può farlo al mio posto.

A volte la gente non capisce perché difendo così gelosamente l'agenda dei miei impegni e perché rifiuto certe richieste. Non lo faccio per spirito di contraddizione. In queste cose ho uno zelo missionario. So ciò che so fare e ciò che non so fare bene. Non permetto che gli altri mi facciano cadere nella trappola delle *loro* aspettative. Se volete essere leader efficaci, dovete impedire agli altri di farvi questo!

2. Pregiudicano la propria efficacia facendo cose prive di importanza

Ha scritto il saggista Henry David Thoreau: "Non basta essere occupati. La domanda è: 'In che cosa siamo occupati?'". Con quale criterio stabilite se un determinato compito merita il vostro tempo e la vostra attenzione? Per anni ho usato questa domanda per aiutarmi a stabilire l'importanza di un compito in modo da potermi gestire efficacemente. È un processo in tre fasi:

Fase 1. Valutare il compito in termini di importanza:

Critico = 5 punti
Necessario = 4 punti
Importante = 3 punti
Utile = 2 punti
Marginale = 1 punto

Fase 2. Valutare il compito in termini di urgenza

Questo mese = 5 punti
Il mese prossimo = 4 punti
Questo trimestre = 3 punti
Il prossimo trimestre = 2 punti
Fine dell'anno = 1 punto

Fase 3. Moltiplicare il livello di importanza per il livello di urgenza. Esempio: 5 (critico) × 4 (il mese prossimo) = 20

Decido poi quando svolgere il compito in base a questa scala:

A = 16-25	Compito critico da portare a termine entro la fine del mese.
B = 9-15	Compito importante da portare a termine entro la fine del trimestre.
C = 1-8	Compito di bassa priorità da portare a termine entro la fine dell'anno.

Una delle cose che noterete a proposito di questo sistema è l'assenza di compiti da svolgere entro la fine della giornata o della settimana. Perché? Perché cerco sempre di pianificare i miei impegni con almeno un mese di anticipo. I leader dovrebbero guardare più lontano rispetto agli altri membri dell'azienda. Se devono sempre reagire alla crisi sul momento, i collaboratori e l'azienda ne soffriranno.

3. Riducono il proprio potenziale operando senza coaching o formazione

Tutto ciò che vale la pena fare andrebbe fatto meglio. Resto sempre stupito quando le persone cercano di realizzare qualcosa senza trarre beneficio dalla saggezza di coloro che sono più esperti. La formazione, il coaching o il mentoring possono fare una enorme differenza nell'impiego produttivo del tempo.

Robert Zemsky e Susan Shaman dell'Università del Pennsylvania hanno effettuato una ricerca su 3.200 aziende degli Stati Uniti. Hanno scoperto che un incremento del 10% negli investimenti portava a un incremento di appena il 3,8% nella produttività[1]. Se volete sfruttare al massimo il vostro tempo, cercate di ottenere il meglio da voi stessi. Trovate qualcuno che vi aiuti a migliorare le vostre abilità e quelle dei vostri collaboratori. Come dice Zig Ziglar, grande comunicatore e mio amico personale, "C'è solo una cosa

peggiore di formare i dipendenti e poi perderli: non formarli e trattenerli".

"C'è solo una cosa peggiore di formare i dipendenti e poi perderli: non formarli e trattenerli."

ZIG ZIGLAR

Gestire la vostra vita e sfruttare al massimo il vostro tempo è veramente un'arte. È un'abilità che dovete sviluppare. Non conosco quasi nessuno che l'abbia innata. Molti non la imparano mai. Chi riesce a svilupparla, lo fa progressivamente nel corso del tempo. La gestione della propria vita parte dalla consapevolezza del tempo e delle scelte che dovremmo prendere per farne un buon uso. Coloro che gestiscono bene la propria vita fanno cose che:

• Promuovono il loro obiettivo generale. Li aiuta a crescere.
• Affermano i loro valori. Procura soddisfazione.
• Massimizzano i loro punti di forza. Li rende efficaci.
• Aumentano la loro felicità. Li fa star meglio.
• Formano e sviluppano i collaboratori. Li rende più produttivi.
• Aumentano il valore degli altri. Accresce la loro l'influenza.

Sanno che il *time management* non esiste; esiste solo il *life management.* Dwight Bain, un mio vecchio amico, mi ha raccontato recentemente una storia a proposito di saper gestire la propria vita, che ho trovato particolarmente stimolante. È raccontata da Jeffrey Davis. Ecco cosa dice:

> Più invecchio, più mi gusto il sabato mattina. Forse lo si deve alla tranquilla solitudine che accompagna chi si alza per primo, o forse alla grandissima gioia di non dover andare al lavoro. Comunque sia, le primissime ore di un sabato mattina sono meravigliose.

Alcune settimane fa, stavo scendendo in cantina… con una tazza fumante di caffè in una mano e il giornale fresco di stampa nell'altra. Quello che stava iniziando come un tipico sabato mattina si è trasformato in una di quelle lezioni che la vita sembra riservarti di tanto in tanto. Vi racconto come è andata.

Ho acceso la mia radio a onde corte per ascoltare le solite chiacchierate del sabato mattina. Mi sono imbattuto così in un radioamatore più anziano di me, a giudicare dalla voce, così nitida e stentorea. Sembrava quella di un professionista della comunicazione radiofonica. Stava parlando con chissà chi di "mille biglie". Incuriosito, mi sono soffermato ad ascoltarlo. "Beh, Tom, si direbbe che tu sia molto impegnato col tuo lavoro. Sono sicuro che ti pagano bene, ma è un peccato che tu debba stare lontano da casa e dalla famiglia così a lungo. È incredibile che un giovane debba lavorare sessanta o settanta ore alla settimana per sbarcare il lunario. Ti sei perso il saggio di danza di tua figlia."

"Lascia che ti dica una cosa, Tom. È una cosa che mi ha aiutato a non perdere mai di vista le mie priorità." E a quel punto ha iniziato a spiegare la sua teoria delle "mille biglie".

"Vedi, un giorno mi sono messo a fare due conti. La persona media vive circa settantacinque anni. Lo so, qualcuno vive di più e qualcuno vive di meno, ma in media la gente vive circa settantacinque anni.

"Ho moltiplicato 75 anni per 52, e ho ottenuto 3.900, cioè il numero dei sabati che la persona media ha disposizione in tutta la sua vita. Adesso seguimi, Tom; sto arrivando al punto.

"Sono arrivato a cinquantacinque anni per riflettere dettagliatamente su tutto questo", ha proseguito, "e nel momento in cui avevo goduto 2.800 sabati mi sono reso conto che se fossi vissuto fino a settantacinque anni, ne avrei avuti a disposizione ancora un migliaio.

"Allora sono andato in un negozio di giocattoli e ho comprato tutte le biglie di vetro che avevano. Le ho portate a casa e le ho messe in un grande contenitore di plastica che tengo proprio qui… vicino al mio apparecchio. Da allora, ogni sabato, ho tirato fuori una biglia e l'ho gettata via.

"Ho scoperto che vedendo diminuire le palline mi concentravo maggiormente sulle cose che contano veramente nella vita. Non c'è nulla che aiuti di più a concentrarsi sulle priorità che veder correre via il tempo che ti resta da vivere.

"Lascia che ti dica un'ultima cosa, prima di chiudere e portare la mia amata moglie a far colazione fuori. Questa mattina ho buttato via l'ultima biglia. Se ci sarò ancora

sabato prossimo, vuol dire che mi è stato regalato un po' di tempo in più. E la sola cosa che possiamo usare tutti è un po' di tempo in più.

"Mi ha fatto piacere incontrarti, Tom. Spero che dedicherai più tempo alla tua famiglia, e spero di ritrovarti qui nell'etere."

Quando chiuse il collegamento, si poteva sentir cadere uno spillo. Penso che ci abbia dato molto su cui riflettere. Quella mattina avevo in programma di sistemare l'antenna, e poi di incontrarmi con alcuni amici radioamatori per abbozzare la prossima newsletter del nostro club. Invece sono salito al primo piano e ho svegliato mia moglie con un bacio. "Vieni, tesoro, porto te e i ragazzi a fare colazione fuori."

"A che cosa si deve questa celebrazione?", mi chiese con un sorriso. "Oh, niente di speciale; è solo che è passato un secolo da quando abbiamo trascorso un sabato con i ragazzi. Mentre siamo fuori, possiamo fermarci in un negozio di giocattoli? Devo comprare delle biglie"[2].

Nel momento in cui scrivo ho sessant'anni. Se vivrò fino a settantacinque anni, mi restano 780 biglie. La consapevolezza di questo fatto mi spinge ulteriormente a gestire correttamente la mia vita e a sfruttare al massimo il tempo che mi rimane. Per ricordarmi della quantità limitata del tempo, mi porto sempre dietro un biglietto che riporta le parole dello scrittore e naturalista John Burroughs:

Trovo ancora che ogni giorno sia troppo breve…
Per tutti i pensieri che voglio concepire,
Per tutte le passeggiate che voglio fare,
Per tutti i libri che voglio leggere,
Per tutti gli amici che voglio incontrare.

Se avete un finalità ben precisa, amate la vita e vi rendete conto di quanto sia breve, i giorni vi sembrano sempre troppo corti. Ecco perché dovete gestirvi efficacemente. Tutto ciò che fate – nella carriera, nella vita personale, e nella leadership – dipende da questo. È una lezione che spero imparerete quanto prima.

ESERCIZI PRATICI

1. **State sprecando il vostro tempo?** Passate regolarmente in rassegna le cose che state facendo. Alcune di esse sono determinate dalle inappropriate aspettative di qualcun altro? Alcune sono poco importanti? O invece tutto quello che fate è determinato dalle vostre priorità e dai vostri punti di forza? Se non è così, dovete cambiare modo di operare. Se la posizione che occupate attualmente o la professione che esercitate vi impedisce di introdurre cambiamenti nelle vostre attività, prendete in considerazione l'ipotesi di cambiare posizione o professione.

2. **Ricevete aiuto quando ne avete bisogno?** Se svolgete compiti importanti, ma non ricevete aiuto o formazione per migliorare la vostra performance, non stante gestendo al meglio il tempo che avete a disposizione. Dedicate un po' di tempo a cercare di capire ciò di cui avete bisogno: formazione, mentoring o coaching. Stephen Covey definisce questo processo "affilare l'ascia". Se il datore di lavoro vi mette a disposizione questi strumenti, tanto meglio. Se no, pagateli di tasca vostra. Migliorare le vostre capacità in aree ad alta priorità è sempre un buon investimento su voi stessi, che nel lungo termine vi ripagherà.

3. **Come fate a stabilire come investire il vostro tempo?** Quali criteri utilizzate? Fate quello che avete voglia di fare in quel momento? Stendete ogni giorno un elenco delle cose da fare? Vi invito a pianificare più efficacemente l'utilizzo del tempo, e a cominciare subito. Considerate le cose che volete fare il mese prossimo e l'anno prossimo. Poi usate la formula seguente per stabilire quando farle. Per ogni compito, moltiplicate la sua importanza (Critico = 5 punti, Necessario = 4 punti, Importante = 3 punti, Utile = 2 punti, e Marginale = 1 punto) per la sua urgenza (Questo mese = 5 punti, Il mese prossimo = 4 punti, Questo trimestre = 3 punti, Il prossimo trimestre = 2 punti, e Fine dell'anno = 1 punto). Poi stabilite quando metterli in calendario:

A = 16-25	Compito critico da portare a termine entro la fine del mese.

B = 9-13	Compito importante da portare a termine entro la fine del trimestre.
C = 1-8	Compito di bassa priorità da portare a termine entro la fine dell'anno o da eliminare.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Quanta formazione mirata o quanto coaching fornite ai vostri collaboratori? Individuate per ciascuna persona a cui fate mentoring un'area di competenza in cui offrirete formazione e coaching. Create un piano di lavoro per quest'area, e programmate sessioni periodiche in cui trasmettere le vostre conoscenze. L'obiettivo dovrebbe essere rendere quella persona capace di sostituirvi in quest'area.

14

Continuate a imparare per continuare a dirigere

Kurt, un venditore che avevo appena conosciuto, e io stavamo facendo colazione all'Holiday Inn di Lancaster, in Ohio. Egli si avvicinò e mi fece una domanda che avrebbe cambiato il mio modo di vivere e di dirigere gli altri.

"John, qual è il tuo piano di crescita personale?"

Rimasi di stucco. Non avevo un piano di crescita personale. All'epoca, non sapevo nemmeno di averne bisogno!

Non volendo fare una brutta figura, cominciai a parlare a Kurt del mio programma di lavoro. Per un buon quarto d'ora cercai di convincerlo (e di convincere me stesso!) che lavorare duramente mi stava aiutando a crescere e a realizzare il mio potenziale. Non è così che dovrebbero andare le cose? Ti dai tanto da fare, scali la gerarchia, e un giorno o l'altro "arrivi".

Per crescere, bisogna essere decisi a farlo.

Il mio inutile tentativo di impressionare Kurt ricordava tanto i giri che compie un aereo sopra l'aeroporto, in attesa di essere autorizzato all'atterraggio. Continuavo a girare in tondo, finché rimasi senza carburante.

"Non hai un piano di crescita personale, non è vero?"

"No", ammisi alla fine. "Temo proprio di non averlo."

Ciò che allora mi disse cambiò la mia vita.

“Sai, John, le persone non crescono automaticamente”, mi spiegò Kurt. “Per crescere, bisogna essere decisi a farlo.”

Quella conversazione avveniva nel 1973, anche se la ricordo nitidamente, come se risalisse alla settimana scorsa. Mi spronò all’azione. Adottai immediatamente un piano di crescita nella mia vita. E da allora, anno dopo anno, mi sono costantemente impegnato a perseguire una crescita strategica e intenzionale.

Per decenni, nelle mie conferenze, ho intrattenuto gli ascoltatori sul tema della crescita personale. A volte mi hanno criticato per questo. Ricordo un tale si avvicinò e mi disse: “Non mi piace il suo piano per la crescita personale”.

“Ok”, gli risposi. “Qual è il suo?”

“Non ce l’ho”, ribattè.

“Allora preferisco il mio!”

Forse credeva che parlassi del mio piano di crescita solo per vendere dei libri. Non sapeva che avevo iniziato a parlare della necessità di un piano di crescita molto prima di avere un libro o una cassetta da vendere. Io so che non si realizza il proprio potenziale per caso. Il segreto del successo si può trovare nell’agenda quotidiana delle persone. Se fanno ogni giorno qualcosa di intenzionale per crescere, si avvicinano alla realizzazione del proprio potenziale. Se non lo fanno, il loro potenziale si dissolve progressivamente nel corso della vita.

Se volete essere bravi leader, dovete essere bravi studenti. Ho scritto *Today Matters* (Warner Books, New York, 2004) per cercare di promuovere questo concetto. Nel capitolo “I momenti della verità definiscono la vostra leadership” cito la “dozzina quotidiana”, che uso come strumento di crescita personale. Potrebbe servire anche a voi come traccia di riferimento nel vostro percorso di crescita. Potete benissimo trovarne un’altra, ma ricordatevi che se non avete un piano di crescita, non potete aspettarvi di crescere!

COME FATE A CRESCERE?

Mentre vi sforzate di apprendere e di crescere come leader, permettetemi di darvi alcuni consigli su come affrontare il processo. Dopo più di trent'anni spesi nel costante tentativo di imparare e di crescere, mi sento di darvi i seguenti consigli:

1. Investite prima di tutto su voi stessi
Quasi tutti i leader vogliono far crescere la propria azienda o la propria organizzazione. Qual è la cosa che più di ogni altra determinerà la crescita di quell'organizzazione? La crescita di coloro che ci lavorano. E che cosa determina la crescita delle persone? La crescita del leader! Finché i collaboratori vi seguono, riusciranno ad andare lontano fin dove andate voi. Se non crescete, non cresceranno nemmeno loro, oppure se ne andranno da qualche altra parte, dove *possono* crescere.

Quand'ero un giovane leader, mia moglie Margaret e io spendevamo quello che ci sembrava un mucchio di soldi in libri e conferenze, e facevamo molta fatica perché avevamo un reddito assai modesto. Rinviavamo frequentemente spese importanti per poter investire su noi stessi. Nonostante le difficoltà, quegli investimenti iniziali hanno fruttato, e nel corso degli anni mi hanno dato un ritorno elevato attraverso il miglioramento della mia leadership.

Se volete dirigere, dovete imparare. Se volete *continuare* a dirigere, dovete *continuare* a imparare.

La scelta di investire su voi stessi può apparire inizialmente egoistica a coloro che vi circondano. Forse vi criticheranno per questo. Ma se lo fanno, vuol dire che non capiscono bene come funziona la crescita. Quando le hostess di una compagnia aerea che illustrano le procedure di emergenza dicono ai passeggeri di indossare le maschere per l'ossigeno prima di farle indossare ai bambini, si tratta forse di una direttiva egoistica? Certo che no! La sicurezza e il benessere dei bambini dipendono dalla capacità dei

genitori di aiutarli. In quanto leader, siete responsabili nei confronti dei vostri collaboratori. Se non siete in condizione di dirigere bene, che ne sarà di loro?

Se vi guardate attorno, potete notare uno schema ben preciso che agisce in tutti gli aspetti della vita. I dipendenti migliorano se migliora il capo. I bambini migliorano se migliorano i genitori. Gli studenti migliorano se migliorano gli insegnanti. I clienti migliorano se migliorano i venditori. È un principio universale. Allo stesso modo, i seguaci migliorano se migliorano i leader. Il presidente Harry Truman diceva: "Non puoi dirigere gli altri se prima non dirigi te stesso". E dirigere se stessi è possibile solo se si investe prima di tutto su se stessi.

2. Imparate continuamente

Quando un leader raggiunge una posizione ambita o un certo livello di formazione, prova quasi sempre la tentazione di sedersi sugli allori. È una tentazione pericolosa. Scrive Rick Warren, autore di *The Purpose Driven Life* (Zondervan, Grand Rapids, Michigan, 2002): "Il momento in cui smettete di imparare è il momento in cui smettete di dirigere". Se volete dirigere, dovete imparare. Se volete *continuate* a dirigere, dovete *continuare* a imparare. Ciò vi spingerà a perseguire risultati sempre più ambiziosi. E vi abituerà a mantenere credibilità presso i vostri collaboratori.

Uno dei personaggi più influenti nel mondo del golf è stato per molti anni Harvey Penick. L'autore del bestseller *Harvey Penick's Little Red Book: Lessons and Teachings from a Lifetime of Golf* (Simon & Schuster, New York, 1980, con Bud Shrake; tr. it. Il *libretto rosso del golf. Lezioni e consigli da un grande giocatore,* Sperling & Kupfer, Milano, 1995) ha insegnato a professionisti di questo sport, come Ben Crenshaw, Tom Kite, Kathy Wentworth, Sandra Palmer e Mickey Wright a migliorare i loro colpi. Nel 1995, quando Crenshaw vinse i Masters, scoppiò a piangere perché Penick, che gli aveva fatto da mentore per tutta la vita, era scomparso da poco.

Forse vi sorprenderà sapere che Penick era un autodidatta. Ha portato con sé per decenni un libricino rosso in cui annotava appunti e osservazioni che lo avrebbero aiutato a migliorare il suo

gioco. Non ha mai smesso di imparare. E migliorava costantemente, come le persone a cui insegnava. Paradossalmente, Penick non avrebbe mai voluto pubblicare i suoi appunti. Voleva semplicemente passare il libricino al figlio. Ma i suoi estimatori lo convinsero a pubblicare le lezioni che aveva appreso nel corso degli anni. Il risultato è che gli appassionati di golf continuano a imparare da lui e a trarre beneficio dalla sua esperienza.

Nel mio libro *Winning with People* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2005) parlo del Principio dell'Apprendimento, che recita: "Ogni persona che incontriamo è potenzialmente in grado di insegnarci qualcosa". Una perenne apertura mentale è essenziale per chi vuole apprendere continuamente. Diversamente da quanto si crede, il maggiore ostacolo alla scoperta non è l'ignoranza o la mancanza di intelligenza. È l'illusione della conoscenza. Uno dei pericoli più gravi che possano esistere nella vita è credere di essere arrivati. Se sviluppate questa convinzione, avete finito di crescere.

Il maggiore ostacolo alla scoperta non è l'ignoranza o la mancanza di intelligenza. È l'illusione della conoscenza.

Le persone di successo non considerano l'apprendimento o la realizzazione come un meta finale in cui fermarsi una volta che la si raggiunge. Non ho mai sentito dire a chi è impegnato in un apprendimento continuo che non vuole più affrontare nuove sfide. Queste persone continuano a mostrare entusiasmo, curiosità o un senso di meraviglia. Una delle loro caratteristiche più affascinanti è il desiderio contagioso di continuare ad avanzare verso il futuro, creare nuove sfide e vivere con l'idea che ci sia ancora tanto da imparare e da fare. Si rendono conto che non si può conquistare il mondo stando fermi in un porto sicuro.

Che tipo di atteggiamento avete nei confronti dell'apprendimento? Io ho constatato che le persone si possono inquadrare in tre categorie, a seconda della zona in cui preferiscono vivere:

• **Zona della sfida:** “Tento di fare ciò che non ho mai fatto prima”.
• **Zona di sicurezza:** “Faccio ciò che so già di poter fare”.
• **Zona di tranquillità:** “Non faccio neppure ciò che ho fatto prima”.

Tutti partono dalla zona della sfida. Da bambini piccoli dobbiamo imparare a mangiare, a parlare e a camminare. Poi andiamo a scuola e continuiamo a imparare. Ma poi, nella vita di tutti, arriva un momento in cui non si è più *obbligati* a imparare in continuazione nuove cose. È un momento cruciale. Per alcuni arriva abbastanza presto. Per altri, coincide con il raggiungimento di un certo successo. È in quel momento che le persone decidono in quale zona vivere: la zona della sfida, in cui continueranno a tentare nuove cose, a esplorare, e, talvolta, a fallire; la zona di sicurezza, in cui non si assumono più rischi; o la zona di tranquillità, in cui non si prova più niente di nuovo. È un giorno triste quello in cui una persona decide di lasciare la zona della sfida e di smettere di crescere. Come disse Philips Books, il sacerdote che tenne la commemorazione al funerale di Abramo Lincoln, “È triste per qualunque uomo il giorno in cui si sente completamente soddisfatto della vita che vive, dei pensieri che formula e delle azioni che compie; in cui cessa di coltivare dentro di sé il desiderio di fare qualcosa di più grande, che persegue e che sa di dover portare a termine”.

Non c’è nulla che possa sostituire l’apprendimento continuo. Nel corso degli anni ho sviluppato un programma di crescita altamente disciplinato:

Leggo quotidianamente per crescere nella mia vita personale.
Ascolto quotidianamente per ampliare le mie prospettive.
Penso quotidianamente per applicare ciò che imparo.
Prendo nota quotidianamente per conservare ciò che imparo.

Cerco di mettere in pratica il consiglio del filosofo tedesco Goethe, che diceva: “Non lasciar passare nemmeno un giorno senza guardare una perfetta opera d’arte, senza ascoltare un grande brano musicale e senza leggere qualche passo di un grande libro”.

Adottare un simile programma mi ha costretto a cambiare mentalità. Nei miei primissimi anni da leader, volevo essere "l'uomo che ha tutte le risposte", l'esperto a cui si potevano porre tutte le domande. Dopo l'illuminante conversazione avuta con Kurt nel 1973, decisi di diventare "l'uomo più aperto del mondo", ovvero una persona sempre disposta a imparare, che desidera crescere di giorno in giorno. Desidero continuare a crescere e a imparare fino all'ultimo giorno della mia vita, non solo per me stesso, ma anche per gli altri. Non posso mai dimenticare ciò che disse il presidente John F. Kennedy: "La leadership e l'apprendimento sono indispensabili per il bene reciproco".

"La leadership e l'apprendimento sono indispensabili per il bene reciproco."

JOHN F. KENNEDY

---

3. Create un ambiente di crescita per le persone che dirigete

Nel momento in cui decisi di voler essere una persona costantemente in crescita, mi resi conto che la maggior parte degli ambienti lavorativi non è favorevole alla crescita. Molti dei miei amici non volevano continuare a crescere. Pensavano di aver già saldato i propri debiti diplomandosi al college. Per quanto li riguardava, sapevano già abbastanza. Avevano finito di apprendere. Sotto molti aspetti, ricordavano quella ragazzina che credeva di aver completato lo studio della matematica dopo aver imparato la tabellina del dodici. Quando il nonno le chiese, con uno sguardo divertito: "Quanto fa tredici per tredici?", lei ebbe un moto di stizza: "Non essere sciocco, nonno; non esiste un numero così grande".

La persona comune tenterà di "tarpare le ali" a chiunque cerchi di elevarsi al di sopra della media. La strada che porta al successo è tutta in salita, e la maggior parte delle persone non è disposta a pagarne il prezzo. Molti preferirebbero dover affrontare vecchi problemi piuttosto che scoprire nuove soluzioni. Per apprendere continuamente, ho dovuto uscire da un ambiente stagnante e

prendere le distanze da chi non aveva nessun desiderio di crescere. Sono andato a cercare luoghi in cui la crescita era apprezzata e le persone crescevano. Mi ha aiutato a cambiare e crescere, specie all'inizio del mio percorso.

Se investite su voi stessi e avete adottato l'atteggiamento di colui che desidera apprendere continuamente, forse penserete di avere fatto tutto ciò che serve sotto l'aspetto della crescita personale. Ma nel vostro ruolo di leader, avete una responsabilità ulteriore. Dovete creare un ambiente decisamente orientato alla crescita per le persone che dirigete. Se non lo fate, i collaboratori che vogliono crescere si troveranno nell'impossibilità di farlo, e finiranno per cercare opportunità altrove.

Come si presenta un ambiente orientato alla crescita? Io credo che abbia dieci caratteristiche. È un luogo in cui:

- Gli altri sono più avanti di voi.
- Siete continuamente sfidati.
- Si guarda sempre avanti.
- L'atmosfera è stimolante.
- Vi trovate spesso fuori dalla vostra zona di sicurezza.
- Vi alzate alla mattina pieni di entusiasmo.
- L'insuccesso non è vostro nemico.
- Le altre persone stanno crescendo.
- Le persone desiderano il cambiamento.
- La crescita è programmata e attesa.

Se siete in grado di creare un ambiente orientato alla crescita, le persone della vostra azienda cresceranno e diventeranno più professionali; e persone in possesso di un grande Potenziale busseranno alle vostre porte per entrare a far parte di quella squadra! La costruzione di un ambiente favorevole alla crescita trasformerà la vostra azienda.

LA DIFFERENZA LA FANNO LE PERSONE

Walt Disney diceva: “Porto dentro di me una parte di tutti coloro che ho incontrato”. Sia che cerchiate di essere fra coloro che apprendono continuamente, sia che cerchiate di costruire un ambiente organizzativo favorevole all’apprendimento, il segreto del successo sta nelle persone che vi circondano. Gli atteggiamenti e le azioni delle persone sono interdipendenti.

Mio padre racconta sempre la barzelletta di quel tale che voleva far partecipare il suo mulo alla corsa di cavalli del Kentucky. Fu immediatamente respinto e rimproverato.

“Il suo mulo non ha la benché minima possibilità di battere i purosangue”, gli dissero con tono di disapprovazione gli organizzatori della manifestazione.

Lo so, replicò l’uomo, “ma pensavo che le frequentazioni gli facessero bene”.

Circondandoci di persone migliori di noi possiamo diventare più bravi. Non è sempre comodo, ma è sempre vantaggioso. Si racconta che quando il grande poeta Emerson s’incontrava con il grande saggista Thoreau, si chiedevano a vicenda: “Che cosa ti è diventato più chiaro dall’ultima volta che ci siamo visti?”. Ognuno dei due voleva sapere che cosa stava imparando l’altro. I grandi vogliono promuovere la grandezza negli altri. I poveri di spirito cercheranno di imporre a voi le stesse limitazioni che hanno imposto a se stessi.

Devo ringraziare Kurt per avermi fatto capire il valore della crescita quand’ero ancora agli inizi della mia carriera. Nel giro di un anno dalla conversazione che ebbi con lui, stavo imparando, crescendo e cambiando. Si dice che le tribù tartare dell’Asia centrale lanciassero una maledizione particolare nei confronti dei nemici. Non auguravano loro di smarrirsi o di morire. Dicevano loro: “Che tu possa restare per sempre nello stesso posto”. Che prospettiva orribile! Riuscite a immaginarlo? Io no*.

ESERCIZI PRATICI

1. **Avete la sindrome della meta finale?** Se pensate di essere arrivati (o di poter arrivare un giorno o l’altro) conquistando una

determinata posizione, acquisendo un particolare titolo o una determinata credenziale, o raggiungendo un certo livello di reddito, rischiate di trovarvi nella zona di sicurezza o nella zona di tranquillità. Cosa stae facendo per prevenire quel rischio? Fate in modo che i vostri obiettivi personali di lungo termine siano orientati alla crescita, anziché orientati a una meta finale.

2. **Qual è il vostro piano?** Lasciatemi assumere il ruolo di Kurt ponendovi una domanda: “Qual è il vostro piano di crescita personale?”. Lavorare tanto e fare orari impossibili non assicura la crescita. Non la assicura nemmeno una promozione. Che cosa farete questa settimana, questo mese, e quest’anno per crescere attivamente? Io vi consiglierei di leggere come *minimo* un libro al mese sulla crescita, e di ascoltare *come minimo* un CD o una cassetta al mese sulla crescita. Programmate inoltre di partecipare a una conferenza o a un seminario all’anno su questo tema.

3. **State creando un ambiente orientato alla crescita?** Se avete una posizione di leadership, dovete creare un ambiente orientato alla crescita per i vostri collaboratori. Usate le direttive contenute in questo capitolo per cominciare a creare un ambiente di questo tipo. Ricordatevi che un ambiente favorevole alla crescita è quello in cui:

   - I collaboratori sono più avanti (ciò significa che *voi* state crescendo).
   - Si è sfidati continuamente.
   - Si guarda sempre avanti (al futuro, non agli errori del passato).
   - L’atmosfera è stimolante.
   - Ci si trova spesso fuori dalla propria zona di comfort (ma non di competenza).
   - Ci si alza alla mattina pieni di entusiasmo (non vedono l’ora di andare al lavoro).
   - L’insuccesso non viene considerato un nemico (possono assumersi dei rischi).

- I collaboratori crescono (dovete attribuire la massima importanza alla crescita di ciascuno).
- Si desidera il cambiamento.
- La crescita viene programmata e attesa (da voi e dagli altri).

CONSIGLI PER IL MENTORING

Esaminando questo libro insieme ai collaboratori e facendo loro mentoring, state già facendo un investimento su di loro, e li state aiutando a costruire un ambiente orientato alla crescita. Accrescete l'efficacia del vostro investimento aiutandoli a sviluppare un piano di crescita personalizzato. Aiutateli a selezionare i libri e le lezioni che useranno nel prossimo anno. Inviateli alla conferenza che secondo voi potrà essere più utile. E concedete loro un giorno di riposo per riflettere su ciò che hanno appreso e su come vogliono continuare a crescere.

---

* Per guardare il video di una lezione di John Maxwell su questo principio di leadership e accedere ad altri utili strumenti e informazioni, visitate www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

15

I leader si distinguono nei momenti difficili

Qual è l'obiettivo che perseguite attualmente nel vostro ruolo di leader? Nel primo anno della mia carriera di leader, avevo un obiettivo molto semplice: al termine dell'anno volevo ricevere un voto unanime di approvazione dall'assemblea della mia piccola congregazione.

Sono un sacerdote protestante di terza generazione. Sono cresciuto in una comunità religiosa in cui si pensava che il compito di un pastore fosse assicurare la felicità a tutti. I leader più rispettati della congregazione erano quelli che non muovevano mai le acque e riuscivano a tenere tutto quanto sotto controllo. Più le cose restavano immutate, più felici erano le persone. E confermavano la propria felicità all'assemblea annuale, dove uno dei punti su cui votavano era se lasciare il pastore al proprio posto. Nel primo anno in cui mi cimentavo in quel ruolo, il massimo indicatore di successo sarebbe stato un voto unanime di approvazione della mia leadership. Ecco perché ne avevo fatto il mio obiettivo.

Mentre si avvicinava la prima assemblea della congregazione, ero quasi certo di ricevere un voto unanime. Dopotutto, avevo dedicato un anno intero a fare tutto quello che potevo per risultare gradito a tutti i fedeli. Alla fine dell'assemblea, dopo la chiusura dell'ordine del giorno e il conteggio dei voti, il segretario si alzò in piedi e lesse il risultato: 31 sì, un no e una astensione. Anche se cercavo di non darlo a vedere, ero scioccato, confuso e profondamente offeso.

Appena terminata l'assemblea, mi precipitai a casa e chiamai al telefono mio padre, che era un leader della nostra comunità. Gli raccontai tutta la storia, e gli ripetei turbato i risultati del voto.

"Papà, dovrei dimettermi per quel voto negativo?", gli domandai.

Con mio orrore, lo sentii ridere dall'altro capo del filo.

"No, ragazzo", mi rispose. "Faresti meglio a rimanere al tuo posto. Ti conosco bene, ed è il miglior voto che potrai mai ottenere!"

Nei sei mesi successivi, ogni domenica mattina guardavo i fedeli che affollavano la chiesa e mi ponevo la stessa domanda: "Chi ha votato contro di me?". Non l'ho mai scoperto. Ma ho scoperto qualcosa su di me. Ho scoperto che desideravo disperatamente l'approvazione degli altri. Poteva diventare un grosso problema per me. Tutte le volte che bisognava prendere una decisione impopolare, tentavo di scaricare il barile anziché farmene carico. All'inizio della mia carriera, mi sono abituato in fretta ai vantaggi della leadership. Ci ho messo molto più tempo a pagarne il prezzo.

All'inizio della mia carriera, mi sono abituato in fretta ai vantaggi della leadership. Ci ho messo molto più tempo a pagarne il prezzo.

Quando prendono coscienza di questo tipo di debolezza, le persone possono ignorarla o cercare di superarla. È vero che dovrebbero cercare di crescere nelle aree di maggior competenza, ma questo era un altro problema. Era un problema di *carattere.* Era il tipo di debolezza che minacciava di mandare in cortocircuito la mia capacità di leadership e mettere fuori pista la mia carriera. Se non l'avessi affrontata, non sarei mai stato un leader efficace, né sarei mai cresciuto in quel ruolo.

CHE COSA DEVE FARE UN LEADER?

C'è voluto un po' di tempo, ma alla fine ho maturato un pensiero che mi avrebbe aiutato a fare scelte più valide nei momenti difficili:

non posso dirigere le persone se ho bisogno delle persone. Quando ho scoperto questo principio, non l'ho interpretato in modo arrogante o spocchioso. È ovvio che i leader hanno bisogno delle persone. Lo scopo della leadership è portare i collaboratori dove non potrebbero arrivare da soli, ispirarli e metterli in condizione di fare ciò che pensavano di non poter fare, e di realizzare ciò che può essere realizzato solo da un gruppo che lavora in sinergia. Per farlo, i leader dovrebbero amare i collaboratori e stare vicino a loro. Ma ci sono momenti in cui il leader deve fare uno scatto in avanti, effettuando una mossa coraggiosa senza attendere l'approvazione degli altri. Non è giusto che un leader *abbia bisogno* dell'approvazione dei collaboratori. Se nel mio ruolo di leader cerco di accontentare tutti, alla fine mi alienerò le simpatie di tutti. Un leader deve essere fedele alla missione e alle persone, anche quando ciò implica scelte impopolari. È uno degli oneri che comporta la leadership.

La frase "Non posso dirigere le persone se ho bisogno delle persone" è divenuta un ritornello costante in quella fase iniziale della mia carriera. Tutte le volte che provavo il desiderio di compiacere le persone anziché dirigerle efficacemente, mi ripetevo quelle parole. Alla vigilia della seconda assemblea annuale, ero molto meno preoccupato di come sarebbe andato il voto. Ciò che contava era la fedeltà alla mia visione. E detto per inciso, mio padre aveva ragione. Non ho mai avuto un voto più favorevole. Il primo è stato il migliore che abbia mai avuto!

PRENDERE DECISIONI DELICATE

Tutti i leader devono affrontare momenti difficili, ed è in quei momenti che si distinguono e mostrano chi sono veramente. Dirigere gli altri può essere molto difficile e può richiedere grande coraggio. Naturalmente, non è sempre così. Un buon 95% delle decisioni che prende un CEO potrebbe essere preso da un diplomato di media intelligenza. Ciò che occorre normalmente è il semplice buon senso. Ma i CEO non vengono pagati per quelle decisioni;

vengono pagati per l'altro 5%! Sono le decisioni delicate. Ogni cambiamento, ogni sfida e ogni crisi comporta una decisione delicata, e il modo in cui vengono gestite queste decisioni è ciò che separa i bravi leader da tutti gli altri.

Come fate a sapere quando vi aspetta una decisione difficle e dovete dare il meglio della vostra capacità di leadership? Lo saprete quando sono presenti questi tre elementi:

1. Una decisione delicata implica un rischio

Mi è capitato di leggere che nel 1940, quando la Russia invase e si annesse la Lettonia, il vice console degli Stati Uniti a Riga temeva che venissero saccheggiate le scorte della Croce Rossa americana. Per prevenire questo pericolo, chiese al Dipartimento di Stato di Washington il permesso di esporre una bandiera americana sopra quella della Croce Rossa per scoraggiare eventuali tentativi di saccheggio.

"Non esistono precedenti per un'azione di questo genere", rispose il telegramma della segretaria di stato.

Quando il vice console ricevette il messaggio, salì sul tetto e appese personalmente all'asta la bandiera americana. Poi inviò un telegramma al Dipartimento di Stato: "Da oggi esiste un precedente".

I leader devono essere disposti a fare cose che gli altri non sono disposti a fare. Devono correre dei rischi. Ha osservato Larry Osborne: "La cosa che più colpisce dei grandi leader è quanto poco abbiano in comune. Quando uno giura sulla bontà di un'iniziativa, l'altro dubita della sua efficacia. Ma c'è un tratto comune che salta all'occhio: i leader efficaci sono disposti a correre rischi". Se non volete correre rischi, non siete tagliati per fare i leader. Non potete stare sempre sul sicuro e aspettarvi di far crescere le persone. Il progresso comporta sempre il rischio.

2. Una decisione delicata comporta una battaglia interiore

Lo psicoterapeuta Sheldon Koop afferma che "tutte le battaglie significative si combattono nella sfera interiore". Quando penso ai momenti difficili che ho affrontato nel mio ruolo di leader, mi rendo

conto che ognuno di essi è iniziato dentro di me, e non nell'interazione con gli altri. Se la strada da percorrere fosse chiara e senza ostacoli, non saremmo in presenza di una decisione delicata. E chiunque sarebbe in grado di prenderla! Inoltre, qualunque decisione difficile che prenderete verrà contestata. Verrà criticata. Porterà con sé determinate conseguenze. Ecco perché è una decisione delicata.

"Tutte le battaglie significative si combattono nella sfera interiore."

SHELDON KOOP

La battaglia interiore si combatte spesso lontano dai riflettori della leadership, e gli osservatori distratti non si rendono nemmeno conto che è in corso. Scrive Chuck Swindoll, pastore, scrittore e studioso: "Il coraggio non si manifesta solo sul campo di battaglia, sulla pista di Indianapolis o nella cattura di un ladro che è venuto a rubare in casa vostra. Le vere prove di coraggio sono molto meno evidenti. Riguardano la forza interiore, come la capacità di restare fiduciosi quando nessuno vi guarda, di reggere la sofferenza quando la stanza è vuota, e andare avanti da soli quando non venite compresi". Fare la cosa giusta non è sempre facile, ma è sempre necessario se un leader vuole mantenere l'integrità ed essere efficace.

Poiché quasi tutte le decisioni delicate si traducono anche in una battaglia esterna, il leader deve vincere anzitutto sul fronte interno. Se siete combattuti internamente su un problema, non avrete la sicurezza che vi occorre per combattere la battaglia esterna. Ecco perché voglio convincermi della validità di un determinato piano d'azione, prima di cercare di convincere gli altri. Una volta convintomi che sia il piano d'azione giusto, ho il coraggio di mettere pienamente in atto la decisione, per difficile che sia e per dolorose che possano essere le sue conseguenze immediate.

3. Una decisione delicata vi distinguerà come leader

Ogni tanto sento i leader lamentarsi dei momenti difficili che si trovano ad affrontare nel guidare la propria azienda. Mi viene voglia di ribattere: "Ringraziate Dio per i momenti difficili. Sono la ragione che giustifica la vostra presenza, il vostro ruolo di leader. Se tutto andasse bene, i collaboratori non avrebbero bisogno di voi!".

L'ex sindaco di New York Rudy Giuliani sostiene: "Quando il leader è la persona giusta, fa ancora meglio nei momenti difficili". Penso sia vero. Quando un'azienda ha slancio, può dirigerla praticamente chiunque. Basta scoprire in che direzione stanno andando le persone, e mettersi alla loro testa! Quando non c'è slancio, un bravo leader indicherà la direzione e incoraggerà il progresso. Ma è proprio quando un'azienda non solo ha perso slancio, ma marcia anche nella direzione sbagliata, che i leader si guadagnano veramente lo stipendio! In quelle situazioni solo i grandi leader possono dirigere efficacemente. È in quei momenti difficili che prendono le decisioni più delicate e si distinguono veramente nel loro ruolo.

"Quando il leader è la persona giusta, fa ancora meglio nei momenti difficili."

RUDY GIULIANI

MOSTRARSI ALL'ALTEZZA DELLA SITUAZIONE

In quanto leader, dovete sapere che è nei momenti difficili che si decide il vostro successo o insuccesso. Ha detto il grande premier britannico Winston Churchill: "Nella vita di tutti viene un momento particolare in cui ci si sente figurativamente battere sulle spalle e ci si vede offrire la possibilità di fare una cosa molto speciale, unica e in linea con il proprio talento. È una tragedia se quel momento coglie le persone impreparate o non all'altezza di quella che avrebbe potuto essere il punto più alto della loro vita". Una delle chiavi per essere preparati al momento clou della vostra vita è prendere le

decisioni critiche negli istanti che lo precedono. Dovete essere disposti a fare le piccole cose, le cose difficili, le cose che non si vedono. Questo vi prepara ad affrontare le grandi difficoltà. Se non siete disposti ad affrontare le piccole difficoltà, non aspettatevi di poter superare le grandi. Ma se affrontate con successo le piccole, potrete distinguervi nelle grandi. È qui che vi guadagnerete la reputazione.

Alcuni anni fa ho ricevuto una lettera dal mio amico Ken Millard, che mi raccontava la storia di un leader veramente speciale. Ken scriveva:

> Nell'agosto 1999, mia moglie Minnietta e io siamo andati in vacanza da alcuni amici che vivono in una zona isolata dell'Alaska vicino al parco nazionale di Denali. Un giorno ci hanno portato a conoscere il loro vicino di casa, Jeff King, che vive a poche miglia di distanza. Jeff è un campione di corse su slitte trainate da cani che ha vinto tre volte (nel 1993, nel 1996 e nel 1998) l'Iditarod Trail, una corsa di 1.100 miglia da Anchorage a Nome, in Alaska. È stato un piacere vedere l'amore e la passione di Jeff per i suoi settanta husky e la sua ammirazione per la maturità, la forza e il coraggio che dimostrano.
>
> Jeff ci ha detto che quando inizia a correre l'Iditarod, parte con sedici cani e ruota frequentemente il cane leader per dare a tutti gli animali una possibilità di guidare la muta, perché tutti loro vogliono avere questo ruolo. Alla fine identifica il vero leader, un cane particolarmente energico e persistente nel comando, che diventa il capo del branco. Viene scelto per questo ruolo perché comanda gli altri cani; riesce a motivarli con la sua energia e con il suo entusiasmo.
>
> Jeff ci ha raccontato che nel 1996 il capo muta era una femmina di due anni e mezzo; il che era particolarmente insolito visto che c'erano sole due femmine nel branco e lei era molto più giovane e più piccola dei maschi. Ma ci ha detto in tono emozionato: "Era la nostra leader; quando veniva una tempesta di neve, non mollava. Continuava ad abbaiare e a correre anche quando nevicava fortissimo e con il suo esempio spingeva anche noi ad andare avanti. Nonostante la giovane età, quel cane ha la maturità mentale di un leader".
>
> Quando Jeff ricevette le congratulazioni per aver vinto l'edizione 1998 dell'Iditarod, prese in braccio il capo muta e disse: "Ecco il leader che ci ha fatto vincere la corsa".

Nonostante le difficoltà, un vero leader continuerà a guidare i suoi collaboratori, senza mai cedere. È indifferente alle intemperie. È indifferente alle difficoltà.

Se non avete ancora avuto la possibilità di distinguervi prendendo decisioni delicate per il bene dei vostri collaboratori e per il bene dell'azienda, non perdete la speranza. Verrà anche il vostro momento. Se continuerete a fare la cosa giusta, continuerete a crescere sul piano della responsabilità. E più responsabilità avrete, più decisioni delicate dovrete prendere. Nel frattempo continuate a imparare e a crescere nel vostro ruolo di leader. Vi state già preparando. Quando verranno i momenti difficili, avrete la possibilità di distinguervi come leader. E quando finalmente vi troverete alle prese con una grande sfida, questo sarà il vostro momento di gloria!

ESERCIZI PRATICI

1. **Avete mai preso decisioni delicate?** Il vostro record personale in materia di decisioni delicate ha molto a che fare con la credibilità e la reputazione di cui godete attualmente nel ruolo di leader. Elencate le decisioni delicate che avete preso – e l'anno in cui le avete prese –, decisioni che sono state duramente messe in discussione e pesantemente criticate. Che cosa notate? Se occupate da molto tempo un ruolo di leadership, dovreste avere preso *molte* decisioni delicate. Se non è così, non state facendo il duro lavoro che dovrebbe fare un leader. Osservate un progressivo declino nel numero delle decisioni delicate? In questo caso, forse state perdendo la vostra tempra di leader.

2. **Siete pronti a vincere la battaglia interiore?** Che cosa fate per vincere le battaglie interiori che devono combattere tutti i leader nei momenti difficili? Avete un elenco di valori o una serie di standard a cui ispirarvi per prendere le decisioni? Vi impegnate in discipline quotidiane che vi tengono in forma sul piano mentale, emotivo, spirituale e fisico? Quando si presenta l'opportunità, è

troppo tardi per prepararsi. Fate oggi ciò che potete fare, in modo da essere pronti domani a fare ciò che dovrete fare.

3. **Andate troppo sul sicuro per interpretare correttamente il ruolo di leader?** Tutte le decisioni delicate includono un elemento di rischio. Siete disposti a rischiare personalmente, se necessario, quando prendete decisioni delicate? Siete disposti a prendere serenamente le decisioni giuste per il bene dei vostri collaboratori o per il bene dell'azienda, pur sapendo che verrete criticati? Sareste disposti a sacrificare la vostra posizione, se fosse necessario per preservare i vostri valori o per garantire il benessere dei vostri collaboratori?

CONSIGLI PER IL MENTORING

Se le persone a cui fate mentoring hanno grandi responsabilità, è probabile che in questo momento siano alle prese con decisioni delicate. Chiedete di illustrarvi le difficoltà che stanno affrontando attualmente e offritevi di guidarle a prendere la decisione più complessa. Incoraggiatele a prendere decisioni e sostenetele quando devono attuarle.

16

Le persone lasciano le persone, non le aziende

Molte delle idee che ispirano i miei libri vengono dalle mie esperienze di oratore in tutti gli Stati Uniti e all'estero. Dovunque tenga delle conferenze, cerco di dedicare il maggior tempo possibile all'interazione con le persone. Tutte le volte che posso, chiacchiero con gli ascoltatori durante le pause e quando firmo i libri. Mi piace incontrare le persone, e mi piace anche ascoltarne le idee e le domande. Per esempio, *The 360° Leader* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2006) è nato dai commenti che ho ricevuto dai miei ascoltatori nell'arco di dieci anni. Ho ascoltato spesso commenti del tipo: "Apprezzo molto i suoi principi di leadership, ma non sono in grado di utilizzarli perché non sono il numero uno", o "Le sue idee saranno pure buone, ma non immagina quanto sia pessimo il leader per cui lavoro". Sulla scorta di queste osservazioni ho scritto un libro che si proponeva di aiutare le persone a esercitare la leadership, quale che sia il livello gerarchico che occupano all'interno di un'azienda.

Mentre lavoravo a *The 360° Leader,* chiedevo spesso ai miei ascoltatori se avessero mai avuto la disavventura di stare alle dipendenze di un cattivo leader. La risposta era sempre stupefacente. Saliva dal pubblico un mormorio percepibile, e quasi tutti alzavano la mano. E in uno di quei momenti, ho avuto un'improvvisa intuizione. Oggi può sembrare del tutto ovvio, ma all'epoca mi è sembrato un colpo di genio porre la domanda successiva: "Quanti di voi hanno lasciato un lavoro a causa di un

cattivo leader o di un pessimo rapporto interpersonale?". Anche in quel caso si sono alzate tantissime mani. Il che confermava ciò che sapevo già: "Le persone lasciano le persone, non le aziende".

LA PORTA GIRA IN ENTRAMBE LE DIREZIONI

Tutte le aziende hanno un flusso in entrata e in uscita di persone, simile al movimento di una porta girevole. Le persone entrano da quella porta perché hanno una buona ragione che le induce a far parte di quell'azienda. Forse ne condividono la visione. Sono convinte che offra loro buone opportunità. Apprezzano il pacchetto retributivo e i benefit che gli vengono offerti. Oppure ammirano il leader dell'azienda. Ci sono tante buone ragioni quante sono le persone che si candidano a un posto di lavoro. Ma quando le persone escono dall'azienda attraverso quella porta, è probabile che abbiano tutte qualcosa in comune. Il loro desiderio di andare alla ricerca di "pascoli più verdi" è motivato spesso dalla necessità di allontanarsi da qualcuno.

"Alcuni portano felicità *dovunque* vadano. Alcuni portano felicità *tutte le volte* che se ne vanno."

Oscar Wilde

Ho avuto il privilegio di dirigere aziende ed enti di volontariato. In entrambe le tipologie di organizzazioni le persone vengono e vanno, ma credetemi, gli enti di volontariato sono più difficili da gestire. Le persone vi seguono solo se vogliono seguirvi. Non hanno l'incentivo della retribuzione che le induce a restare o a conformarsi alla leadership di qualcun altro. Il principio della porta girevole funziona pienamente nel caso dei volontari, e in alcune organizzazioni quella porta gira molto velocemente.

Sono stato pastore protestante per più di venticinque anni, e vi posso dire che le persone andavano e venivano in continuazione. Tutte le volte che potevo, cercavo di parlare con coloro che avevano

deciso di lasciare la congregazione. Quando chiedevo loro perché avessero deciso di andarsene, la risposta predominante riguardava il conflitto interpersonale. Per essere sincero, a volte il problema di quelle persone ero proprio io! In altri casi era un collaboratore o un altro volontario. Dopo aver ascoltato la loro spiegazione, a volte li sorprendevo dicendo: "Non ti critico perché te ne vuoi andare. Se non fossi il pastore, verrei via con te!".

Per essere altrettanto sincero, a volte le persone che se ne andavano erano davvero problematiche. Alcuni non riescono ad andare d'accordo con nessun altro. Quando se ne vanno, si portano via anche il problema. Sono come "Bob" nel mio libro *Winning with People* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2005). Il Principio di Bob afferma: "Quando Bob ha un problema con tutti, di solito il problema è lui". In queste situazioni saluto volentieri Bob o Roberta, e ricordo le parole di Oscar Wilde: "Alcuni portano felicità *dovunque* vadano. Alcuni portano felicità *tutte le volte* che se ne vanno".

PERCHÉ LE PERSONE SE NE VANNO?

Come leader, ci piacerebbe credere che quando le persone se ne vanno, la loro uscita abbia poco a che fare con noi. Ma la realtà è che spesso e volentieri la causa siamo noi. Secondo alcune ricerche, ben il 65% di coloro che se ne vanno dalle aziende lo farebbe a causa dei capi. Potremmo dire che le persone lasciano il lavoro o l'azienda, ma in realtà lasciano quasi sempre i loro capi. L'"azienda" in quanto tale non fa loro nulla di male. Sono le persone che creano i problemi. A volte è colpa dei colleghi, ma spesso coloro che inducono i dipendenti alle dimissioni sono proprio i loro capi diretti.

Quasi tutti i leader sono in grado di fare una buona impressione sui neoassunti in occasione del primo incontro. Aggiungeteci l'ottimismo che accompagna sempre le persone quando iniziano un nuovo lavoro. Vogliono cambiare lavoro per mettersi alla prova. Ma con il tempo, i leader si mostrano per quello che sono veramente, e non per quello che cercano di apparire. Se il capo è uno stupido, prima o poi il collaboratore se ne accorge.

Ma quali sono le categorie di persone da cui fuggono i dipendenti? In genere si possono classificare in quattro tipologie:

1. Le persone lasciano le persone che le sottovalutano

Una coppia di anziani, George e Mary Lou, stavano festeggiando le nozze d'oro. Visto che i divorzi sono all'ordine del giorno, un giornalista voleva scoprire il segreto di quel riuscitissimo matrimonio. Perciò chiese a George: "Qual è la sua ricetta per un matrimonio lungo e felice?".

George gli spiegò che, subito dopo il matrimonio, suo suocero lo prese in disparte e gli consegnò un pacchettino. Dentro c'era un orologio d'oro che George indossa ancora. Lo mostrò al giornalista. Sul quadrante, dove poteva leggerle una dozzina di volte al giorno, erano incise le parole: "Dì qualcosa di carino a Mary Lou".

Tutti noi vogliamo sentirci dire qualcosa di carino. Tutti noi vogliamo essere apprezzati. Peccato che tanti non ricevano feedback positivi e apprezzamenti sul lavoro. Spesso è esattamente il contrario: si sentono sottovalutati. I loro capi fanno i superiori e li trattano con indifferenza, o peggio, con disprezzo. E un atteggiamento di questo genere è il principio del disastro per qualunque relazione, anche una relazione lavorativa.

Nel suo libro *Blink,* Malcolm Gladwell racconta di un esperto di relazioni interpersonali di nome John Gottman, che era in grado di prevedere affidabilmente il successo di un matrimonio sulla base dell'interazione personale tra i due futuri sposi. Che cosa gli faceva prevedere che un matrimonio era destinato al disastro? Il disprezzo. Se uno dei fidanzati trattava l'altro con disprezzo, la relazione era quasi sempre destinata a fallire[1].

È impossibile creare valore per una persona che sottovalutiamo! Se non rispettiamo una persona, non possiamo trattarla con rispetto, perché non possiamo agire costantemente in un modo che non è coerente con le nostre convinzioni.

È impossibile creare valore per una persona che

Ho osservato che quando i leader sottovalutano i collaboratori, iniziano anche a manipolarli. Cominciano a trattarli come oggetti, e non più come persone. Non è mai un comportamento appropriato per un leader.

Ma qual è la vostra situazione? Cercate il valore delle persone ed esprimete loro il vostro apprezzamento? Di solito i leader sanno cogliere il valore di un'opportunità o di un affare. Trovate il valore nelle persone che lavorano per voi. Elogiatele per il loro contributo. Potrebbero dare valore ai clienti con i prodotti che fabbricano e con i servizi che forniscono. Potrebbero dare valore ai loro collaboratori, facendoli crescere professionalmente o massimizzandone la performance. Trovate qualcosa da apprezzare in loro, e loro apprezzeranno il fatto di lavorare per voi.

2. Le persone lasciano le persone che sono inaffidabili

Dice Michael Winston, direttore generale e responsabile della leadership di Countrywide Financial Corporation:

> I leader efficaci fanno in modo che i collaboratori si sentano forti e capaci. In tutte le principali ricerche sulle pratiche dei leader efficaci, la fiducia nel leader risulta essenziale se si desidera che i collaboratori lo seguano nel tempo. I collaboratori devono considerare il leader affidabile, credibile e degno di fiducia. Una delle modalità con cui si crea fiducia – nel leader o in qualunque altra persona – è la coerenza del comportamento. La fiducia si crea anche quando c'è congruenza tra parole e azioni.

Avete mai lavorato con persone di cui non potevate fidarvi? È un'esperienza orribile. Non piace a nessuno lavorare con persone su cui non si può fare affidamento. Sfortunatamente, un'indagine effettuata da Manchester Consulting indica che la fiducia negli ambienti di lavoro è in declino. Gli autori della ricerca hanno scoperto che i cinque modi più rapidi con cui i leader perdevano la fiducia dei collaboratori erano:

• Mostrare incoerenza tra ciò che dicono e ciò che fanno.
• Anteporre l'interesse personale all'interesse comune.
• Tenere le informazioni nel cassetto.
• Mentire o dire mezze verità.
• Mostrare un atteggiamento di chiusura mentale.

Quando i leader perdono la fiducia dei collaboratori, si crea un fenomeno che ricorda da vicino la rottura di uno specchio. Colpite uno specchio con una pietra e il vetro va in frantumi. E se anche si possono raccogliere tutti i pezzi e rincollarli insieme, lo specchio mostrerà sempre delle crepe. Più grave è il danno, più distorta è l'immagine. Quando è venuta meno la fiducia, diventa molto difficile riparare il danno che si è determinato in una relazione.

Contrariamente, l'indagine ha rivelato che i modi più efficaci con cui i leader potevano *costruire* un clima di fiducia erano:

• Mantenere l'integrità.
• Comunicare apertamente la propria visione e i propri valori.
• Mostrare rispetto per i collaboratori.
• Anteporre gli obiettivi comuni all'interesse personale.
• Fare la cosa giusta indipendentemente dal rischio personale che si corre[2].

Per costruire e mantenere fiducia, il leader deve avere integrità e capacità di comunicazione. Se non volete che i collaboratori se ne vadano, dovete essere coerenti, sinceri e trasparenti nei loro confronti.

3. Le persone lasciano le persone che sono incompetenti

Come ho detto all'inizio di questo capitolo, una delle lamentele che sento più frequentemente dai miei ascoltatori è che lavorano per persone incompetenti. Tutti vogliono sapere che il loro capo è in grado di fare il lavoro, quale che sia la loro occupazione: operaio di fabbrica, venditore, manager intermedio, atleta o volontario. I leader devono ispirare fiducia, e non lo fanno con il carisma, ma con la competenza.

I leader devono ispirare fiducia, e non lo fanno con il carisma, ma con la competenza.

Quando sono incompetenti, i leader diventano una fonte di distrazione per i collaboratori. Ne sprecano le energie. Impediscono loro di concentrarsi su ciò che è importante. Li costringono a spostare l'attenzione dalla visione e dai valori dell'azienda al comportamento del leader. Se coloro che lavorano per un leader incompetente hanno un livello elevato di competenza, continueranno a preoccuparsi dei pasticci che il leader può causare. Se non hanno competenza o esperienza, non sapranno che cosa fare. In un modo o nell'altro, la produttività declina, il morale ne risente, e uno slancio positivo diventa impossibile.

Un leader incompetente non può dirigere a lungo persone competenti. In *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 1998; tr. it. *Le ventuno leggi fondamentali del leader,* Gribaudi, Milano, 2003), la Legge del Rispetto afferma: "Le persone seguono naturalmente leader più forti di loro". Persone la cui capacità di leadership è 7 (su una scala da 1 a 10) non seguiranno un leader la cui capacità è solo 4. Se ne andranno e troveranno – altrove – qualcun altro in grado di dirigerle.

4. Le persone lasciano le persone che sono insicure

Se un leader apprezza i collaboratori, ha integrità e manifesta competenza, i collaboratori saranno ben felici di seguirlo, non è così? No: anche se i leader possiedono queste tre qualità, c'è ancora una caratteristica che può allontanare da loro i collaboratori: l'insicurezza.

Alcuni leader insicuri sono facilmente identificabili. Il loro desiderio di potere, di status e di apprezzamento si traduce in aperte manifestazioni di paura, sospetto, diffidenza o gelosia. Ma a volte si manifesta in modo più subdolo. I leader eccezionali fanno due cose: sviluppano altri leader e si fanno da parte. I leader insicuri non lo farebbero mai. Anzi, cercano di rendersi indispensabili. Non

vogliono sviluppare i collaboratori in modo da consentire loro di realizzare appieno il proprio potenziale e di avere più successo. Non vogliono che riescano ad avere successo senza il loro aiuto. E tutte le volte che un collaboratore diventa troppo bravo, si sentono minacciati.

Le persone vogliono lavorare per capi che le stimolano, che non ne spengono gli entusiasmi. Vogliono leader che le facciano crescere e le aiutino a volare, anziché inchiodarle a terra. Vogliono mentori che le aiutino a sviluppare appieno il proprio potenziale e ad avere successo. Se si rendono conto che il loro capo si preoccupa principalmente di conservare la propria autorità e di difendere la propria posizione, troveranno qualcun altro per cui lavorare.

LA RICETTA PER TRATTENERE I DIPENDENTI

Anche se siete bravi leader, di tanto in tanto perderete alcuni collaboratori. È nella natura della leadership. Ma potete fare delle cose per diventare il tipo di leader che i collaboratori vogliono seguire. Ecco ciò che faccio quando mi ricordo che le persone lasciano le persone e non le aziende:

1. **Mi assumo la responsabilità della relazione che intrattengo con gli altri.** Quando una relazione prende una piega sfavorevole, mi attivo per cercare di migliorarla.
2. **Quando le persone mi lasciano, faccio un colloquio di uscita.** Lo scopo del colloquio è scoprire se stanno andandosene per causa mia. In questo caso, mi scuso e cerco di comportarmi meglio con loro.
3. **Attribuisco un valore elevato a coloro che lavorano con me.** È meraviglioso quando le persone credono nel loro leader. È ancora più meraviglioso quando il leader crede nelle persone.
4. **Metto la credibilità in cima alla classifica delle mie qualità di leadership.** Non sarò sempre competente; ci sono dei momenti in cui qualunque leader si trova di fronte a una situazione che non è in grado di gestire. Ma posso sempre essere affidabile.

5. **Mi rendo conto che il mio atteggiamento positivo crea un ambiente sicuro per i collaboratori.** Perciò adotterò il pensiero positivo, mi comporterò correttamente nei confronti dei collaboratori e seguirò la regola aurea (ovvero l'insegnamento evangelico "non fare agli altri ciò che non vorresti fosse fatto a te", *n.d.r.*).
6. **Mantengo la disponibilità ad apprendere e coltivo la mia passione per la crescita personale.** Continuerò a imparare, così potrò continuare a dirigere. Se continuerò a crescere, non sarò mai un "freno" che limita il potenziale dei miei collaboratori.

Una delle cose peggiori che possono capitare a un'azienda è perdere i migliori collaboratori. In questo caso non date la colpa all'azienda, alla concorrenza, al mercato o all'economia. Date la colpa ai leader. Non scordatevi mai che le persone lasciano le persone, e non le aziende. Se volete trattenere i collaboratori più validi e aiutare la vostra azienda a realizzare la sua missione, diventate più bravi nel ruolo di leader.

È meraviglioso quando le persone credono nel loro leader. È ancora più meraviglioso quando il leader crede nelle persone.

ESERCIZI PRATICI

1. **I vostri collaboratori possono fidarsi di voi?** Siete il tipo di leader di cui i collaboratori possono fidarsi, in tutte le circostanze o in tutte le condizioni? Rispondete a ognuna di queste domande, tenendo conto di quanto ha rivelato la ricerca di Manchester Consulting:

   • C'è incongruenza tra ciò che dico e ciò che faccio?
   • Antepongo l'interesse personale all'interesse comune del team?
   • Nascondo le informazioni ai miei collaboratori?

- Mento, o dico mezze verità?
- Mi capita di avere un atteggiamento di chiusura mentale?

Se avete risposto affermativamente a una o più di queste domande, avete un problema di credibilità nei confronti dei vostri collaboratori. Cominciate a porre rimedio alla situazione facendo le seguenti cose:

- Mantenete l'integrità attraverso la coerenza tra parole e azioni.
- Comunicate apertamente la vostra visione e i vostri valori.
- Mostrate rispetto per i collaboratori.
- Concentratevi sugli obiettivi comuni, anziché sull'interesse personale.
- Fate la cosa giusta anche a costo di correre dei rischi personali.

Acquisire credibilità non si ottiene da un giorno all'altro. Ma se metterete costantemente in pratica queste cinque regole, con il tempo i collaboratori cominceranno a fidarsi di voi.

2. **Qual è il vostro atteggiamento nei confronti dei collaboratori?** Se avete un ruolo di leader, come considerate i vostri collaboratori?

   - Sono subordinati che devono limitarsi a fare quello che gli dite?
   - Sono risorse da gestire e da manipolare?
   - Sono un male necessario da tollerare per il bene dell'azienda?
   - Sono collaboratori che hanno un ruolo prezioso e necessario, proprio come voi?

   Se il vostro atteggiamento è diverso da quello suggerito al quarto punto, non è l'atteggiamento positivo necessario per avere successo nel ruolo di leader. Agite concretamente per modificarlo. Sforzatevi di capire meglio i vostri collaboratori, ciò che fanno e il contributo che forniscono al team.

3. **Esprimete il vostro apprezzamento?** Non basta avere una buona *opinione* dei collaboratori. Dovete *esprimere* la fiducia che nutrite in loro e *mostrare* l'apprezzamento che provate per loro.

Trovate, già questa settimana, il tempo per dire ai singoli collaboratori perché li apprezzate e per ringraziarli del loro lavoro.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Riunitevi con le persone a cui fate mentoring ed esaminate il turnover dei loro sottoposti. Quale andamento riscontrate? Che tipologie di persone hanno perso? Che livello di responsabilità si assumono per quelle uscite? Chiedete di spiegarvi che cosa fanno per esprimere apprezzamento nei confronti dei collaboratori, creare un clima di fiducia, svilupparne le competenze e promuovere la sicurezza personale. Aiutatele a migliorare negli aspetti in cui sono deboli.

17

L’esperienza non è la miglior maestra

Una delle cose più frustranti che possano capitare ai giovani leader è dover aspettare l’opportunità di mettersi in mostra. I leader sono impazienti per natura, e io non facevo eccezione. Nei primi dieci anni della mia carriera di leader, ho sentito citare molto spesso l’importanza dell’esperienza. Nel mio primo incarico, le persone non si fidavano del mio giudizio. Dicevano che ero troppo giovane e inesperto. La cosa mi disturbava, ma nello stesso comprendevo il loro scetticismo. Avevo solo ventidue anni.

Dopo un paio d’anni di esercizio della leadership, i membri della congregazione cominciarono ad accorgersi di me. Arrivato al terzo anno da leader, una chiesa più grande mi prese in considerazione per la sua più importante posizione di leadership. Quella posizione mi avrebbe assicurato maggiore prestigio e una retribuzione più elevata. Ma poi scoprii che la scelta definitiva era caduta su un altro candidato, più anziano e più esperto. Ancora una volta, nonostante la delusione, capii il motivo.

All’età di venticinque anni, fui eletto nel consiglio direttivo della mia parrocchia. Mi eccitava l’idea di essere in lizza. I miei coetanei non venivano quasi mai presi in considerazione per una posizione di quel livello. Il numero dei candidati era ristretto, ma fui sconfitto da un rispettato membro anziano della nostra congregazione.

“Non preoccuparti”, mi dissero; “un giorno entrerai a far parte del consiglio direttivo. Devi solo accumulare ancora qualche anno di esperienza”.

Di volta in volta, mi venivano rinfacciate la giovane età e l'inesperienza. E io ero disposto pagare lo scotto, a imparare quello che c'era da imparare e ad attendere il mio turno. Ogni volta che mi sorpassavano candidati più esperti, ne studiavo la vita per cercare di trarne degli insegnamenti. Volevo capire su quali fondamenta avevano costruito la propria vita, quali persone influenti conoscevano, come si comportavano. In alcuni casi imparai molto osservandoli. Ma in tanti altri rimasi deluso. C'erano tante persone che avevano accumulato anni e anni di esperienza, non accompagnata però da una saggezza o da una competenza particolare.

Questa constatazione mi spinse a chiedermi: "*Perché l'esperienza ha aiutato alcuni leader e non altri?"*. Lentamente, la mia confusione cominciò ad attenuarsi. Ciò che mi avevano insegnato per tutta la vita non era vero; l'esperienza non è la miglior maestra! Alcuni imparano e crescono grazie all'esperienza, altri no. Tutti hanno una certa esperienza. Ciò che conta è come la utilizzate.

COME VI SEGNERÀ L'ESPERIENZA?

Quando veniamo al mondo, siamo tutti dei taccuini vuoti. Ogni giorno che passa abbiamo la possibilità di registrare nuove esperienze sulle nostre pagine bianche. Mano a mano che giriamo le pagine, acquisiamo più conoscenze e più capacità di comprensione. Idealmente, più cresciamo e più il taccuino si riempie di annotazione e osservazioni. Il problema è che non tutti fanno il miglior uso del proprio taccuino.

Si direbbe che alcuni l'abbiano tenuto chiuso per gran parte della propria vita. Non vi annotano quasi nulla. Altri ne riempiono le pagine, ma non si prendono quasi mai il tempo di riflettere su quelle annotazioni e diventare più consapevoli. Ma pochi, oltre a registrare le proprie esperienze, ci riflettono sopra e ne analizzano il significato.

L’esperienza non insegna nulla, meditare sull’esperienza insegna tutto.

Rileggono ciò che hanno scritto e ci ragionano. Si rendono conto che il tempo è dalla loro parte se usano il taccuino come mezzo di apprendimento, e non solo come diario. Hanno capito un segreto: l’esperienza non insegna nulla, meditare sull’esperienza insegna tutto.

TRARRE BENEFICIO DALL’ESPERIENZA

Conoscete persone che hanno vaste conoscenze ma scarsa capacità di comprensione? Che hanno mezzi interpretativi, ma non conoscono il significato di nulla di importante? Che conoscono il come, ma non il perché? Qual è il problema di questi individui? La loro esperienza di vita non è accompagnata dalla riflessione e dalla valutazione. In venticinque anni di vita, essi non maturano venticinque anni di esperienza. Maturano venticinque volte un anno di esperienza!

Se volete trarre beneficio dall’esperienza – per diventare leader più saggi e più efficaci – dovete sapere alcune cose sull’esperienza.

1. Tutti noi facciamo più esperienze di quelle che possiamo comprendere

Earl Wilson, il primo lanciatore nero dei Boston Red Sox, scherzava: “L’esperienza ti permette di riconoscere un errore tutte le volte che lo ripeti”. Ammettiamolo: siamo destinati a commettere degli errori. Nella vita ci accadono troppe cose per poterle comprendere tutte. Le nostre esperienze superano la nostra capacità di comprensione. E per quanto possiamo essere intelligenti, la nostra comprensione non starà mai al passo con l’esperienza.

Allora che cosa dobbiamo fare? Sfruttare al massimo quello che *siamo in grado* di capire. Io lo faccio in due modi. Primo, alla fine di ogni giorno cerco di ricordarmi di chiedermi: “Che cosa ho imparato

oggi?". Questa domanda mi spinge a "rileggere" la pagina del mio taccuino virtuale. Secondo, dedico l'ultima settimana di ogni anno a esaminare criticamente i dodici mesi precedenti. Rifletto sulle mie esperienze, i successi e gli insuccessi, gli obiettivi che ho raggiunto e i sogni che non ho realizzato, le relazioni che ho costruito e quelle che ho perduto. In questo modo, cerco di ridurre almeno in parte il *gap* tra ciò che ho vissuto e ciò che ho compreso.

2. L'atteggiamento che teniamo nei confronti delle esperienze impreviste e sgradevoli determina la nostra crescita

Steve Penny, direttore di S4 Leadership Network in Australia, ha osservato che "la vita è piena di deviazioni impreviste. Accadono situazioni che sembrano sovvertire completamente i nostri piani. Imparate a trasformare quelle deviazioni in momenti di piacere. Consideratele escursioni improvvise e gite di apprendimento. Non contrastatele, o non ne capirete mai lo scopo. Godetevi quei momenti e di lì a poco vi ritroverete sulla strada giusta, e probabilmente sarete più saggi e più forti grazie a quella piccola deviazione".

Devo ammetterlo: assumere un atteggiamento positivo nei confronti degli imprevisti è una fatica costante per me. Preferisco una via dritta e diretta a una strada panoramica piena di curve. Tutte le volte che mi trovo di fronte a una deviazione, cerco la via di uscita più rapida, non sto lì a godermi il panorama. So che è abbastanza paradossale per chi ha scritto *Failing Forward* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2000), in cui sostengo che la differenza tra le persone normali e le persone di valore sta nella percezione dell'insuccesso e nella reazione all'insuccesso. Sapere che una cosa è vera, e tentare di metterla in pratica, non significa che sia anche facile.

La differenza tra le persone normali e le persone di valore sta nella percezione dell'insuccesso e nella reazione all'insuccesso.

Nel 2005, al mio caro amico Rick Goad hanno diagnosticato un tumore al pancreas. Gli sono stato accanto per un anno, accompagnandolo nelle dolorose esperienze della malattia. Di settimana in settimana, passava dalla paura alla speranza, si poneva domande e trovava delle risposte, aveva fasi di peggioramento e di progresso. Ha attraversato una lunga serie di alti e bassi.

Era un'esperienza inattesa per Rick, perché era ancora giovane, poco oltre la quarantina. Durante la malattia l'ho visto vivere giorno per giorno, apprezzare ogni momento, cogliere il lato positivo delle cose, e dedicare del tempo a Dio.

Mi ha detto più di una volta: "John, non era questo che desideravo dalla vita, ma non la cambierei per nulla al mondo".

La sua deviazione si è conclusa con la morte, avvenuta nel 2006. È stato molto doloroso. Ma in quel difficile periodo, Rick ha insegnato molto a me e a tutti coloro che lo circondavano. Osservandolo, abbiamo imparato a vivere.

3. L'inesperienza costa cara

Arrivato a sessant'anni, ripenso alla mia giovinezza e mi vergogno della mia ingenuità. La cassetta degli attrezzi che mi aveva fornito l'esperienza conteneva un solo strumento: un martello. Se disponete unicamente di un martello, ai vostri occhi tutto assume la forma di un chiodo. Non facevo altro che dare martellate. Ho combattuto tante battaglie che non avrei dovuto combattere. Ho guidato entusiasticamente le persone lungo strade che non portavano da nessuna parte. Avevo quella fiducia in me stesso che possono avere solo gli inesperti. Non avevo idea di quanto poco sapessi.

Harry Golden notava: "L'arroganza dei giovani è il risultato diretto del non aver sperimentato abbastanza conseguenze. Il tacchino che ogni giorno si avvicina affamato al contadino che gli getta il mangime non sta sbagliando. Il fatto è che nessuno gli ha mai spiegato che cos'è la festa del Ringraziamento"[1]. Quand'ero un giovane leader ho commesso numerosi errori, ma ho avuto fortuna. Nessuno di essi ha avuto effetti disastrosi. La maggior parte dei danni è ricaduta su di me, e le organizzazioni che dirigevo non hanno patito gravi conseguenze a causa della mia inesperienza.

4. Anche l'esperienza è costosa

L'inesperienza è costosa, ma lo è anche l'esperienza. È dimostrato che non si può fare esperienza senza pagare un prezzo. Ha detto il grande scrittore americano Mark Twain: "Conosco un uomo che ha preso un gatto per la coda, e in quel modo ha imparato sul conto dei gatti il 40% di più dell'uomo che non l'ha fatto". Dovete solo sperare che il prezzo da pagare non sia superiore al valore dell'esperienza che acquisite, e a volte non potete sapere quale sarà il prezzo finché non avrete maturato l'esperienza.

"Conosco un uomo che ha preso un gatto per la coda, e in quel modo ha imparato sul conto dei gatti il 40% di più dell'uomo che non l'ha fatto."

MARK TWAIN

Ted W. Engstrom, l'ex presidente di World Vision, raccontava spesso la storia del consiglio di amministrazione di una banca che aveva scelto un giovane brillante e di bell'aspetto per sostituire il presidente uscente. Il giovane si presentò al vecchio presidente dimissionario per chiedere consigli.

"Qual è la caratteristica più importante che devo possedere per subentrarle con successo nel ruolo di presidente di questa banca?", gli chiese.

Il vecchio burbero rispose: "La capacità di prendere decisioni, decisioni e decisioni".

"Come posso imparare a farlo?", domandò l'altro.

"Esperienza, esperienza e ancora esperienza", replicò il presidente uscente.

"Ma come faccio ad acquisire quell'esperienza?"

Il vecchio lo fissò e gli disse: "Decisioni sbagliate, decisioni sbagliate e decisioni sbagliate".

Lo dice anche il proverbio: l'esperienza prima ti fa l'esame e poi ti dà la lezione. Acquisire esperienza può essere costoso. Ma non è mai così costoso quanto non acquisire esperienza.

5. Non riflettere criticamente sull'esperienza per trarne delle lezioni è ancora più costoso

La cosa peggiore è pagare il prezzo dell'esperienza e non trarne alcuna lezione. Ma accade abbastanza spesso. Perché? Perché quando un'esperienza è negativa, le persone tendono a rimuoverla. Dicono subito: "Non lo farò mai più!".

Mark Twain aveva qualcosa da dire anche su questo argomento: "Se un gatto si siede su una stufa bollente, non lo farà più. Ma non si siederà neppure su una stufa fredda". Il gatto non ha la capacità mentale di valutare criticamente la propria esperienza e di trarne insegnamenti.

"Non limitatevi a imparare qualcosa da tutte le esperienze. Imparate qualcosa di positivo."

ALLEN NEUHARTH

Il massimo che può sperare di fare è seguire l'istinto di sopravvivenza. Se vogliamo imparare delle cose e migliorare come leader, dobbiamo andare oltre questo meccanismo. Dobbiamo ascoltare le parole del fondatore di *USA Today,* Allen Neuharth, che diceva: "Non limitatevi a imparare qualcosa da tutte le esperienze. Imparate qualcosa di positivo".

6. L'esperienza meditata eleva una persona al di sopra della folla

Sono veramente pochi coloro che riflettono abitualmente sulle proprie esperienze, valutano che cosa è andato bene e che cosa è andato male, e ne traggono delle lezioni. Ma quando incontrate una di queste persone, la riconoscete a prima vista. Forse conoscete la favola della volpe, del lupo e dell'orso. Un giorno i tre andarono a caccia insieme, e dopo aver catturato un cervo a testa, si misero a discutere su come spartirsi il bottino.

L'orso chiese al lupo che criterio di spartizione suggerisse. Il lupo disse che ognuno doveva avere un cervo. Allora l'orso si mangiò il

lupo.

Poi chiese alla volpe come pensava di dividersi il bottino. La volpe gli offrì il suo cervo e poi gli disse che doveva mangiarsi anche il cervo del lupo.

“Dove hai preso tanta saggezza?”, domandò l’orso.

“Dal lupo”, rispose la volpe.

Ha detto il giurista Oliver Wendell Holmes: “Il giovane conosce le regole, ma il vecchio conosce le eccezioni”. Questo è vero solo se la persona anziana si è presa il tempo di valutare criticamente le proprie esperienze e di trarne insegnamenti.

La scuola della vita offre molti corsi difficili. Alcuni li frequentiamo volentieri. Altri ci colgono impreparati. Tutti possono insegnarci lezioni preziose. Ma solo se desideriamo imparare e siamo disposti a riflettere su quelle lezioni. Se siete disposti a farlo, quale sarà il risultato? Avrete uno stato d’animo simile a quello consigliato da Rudyard Kipling nella celebre poesia “Se”:

Se riesci a mantenere la calma quando tutti intorno a te
la stanno perdendo e te ne attribuiscono la colpa;
se puoi fidarti di te stesso quando tutti dubitano di te,
pur tenendo conto del loro dubitare;
se sai aspettare senza stancarti nell’attesa,
o, se sei calunniato, non curarti delle calunnie,
o, se sei odiato, non lasciarti andare all’odio,
senza per questo apparire troppo buono, né parlare troppo da saggio.

Se puoi sognare senza fare del sogno il tuo padrone;
se puoi pensare senza fare del pensiero il tuo scopo,
se puoi affrontare il Trionfo e il Disastro
e trattare ugualmente questi due impostori;
se puoi sopportare di udire la verità che hai detto
distorta dai cattivi per trarre in inganno gli ingenui,
e vedere infranti gli ideali a cui hai dedicato la vita,
e chinarti e ricostruirli con strumenti logori.

Se puoi fare un fascio di tutte le tue fortune

e giocarle in un colpo solo a testa o croce,
e perdere e ricominciare daccapo
senza mai dire una parola su ciò che hai perduto;
se puoi costringere cuore, nervi e muscoli
a resistere anche quando sono esausti,
e così continuare finché non vi sia altro in te
se non la Volontà che dice loro: "Resistete!".

Se puoi parlare alle folle e mantenerti onesto,
o passeggiare con i Re senza perdere la semplicità,
se né i nemici né gli amici possono ferirti;
se tutti contano per te, ma nessuno troppo;
se sai riempire l'inesorabile minuto
con sessanta secondi di valore
Tuo è il mondo e tutto ciò che è in esso
E – quel che conta di più – tu sarai un Uomo, figlio mio!

Oltre a essere uomini – o donne – integri e saggi, gioverete ai vostri collaboratori perché sarete anche leader più efficaci.

ESERCIZI PRATICI

1. **Con quale frequenza vi soffermate a riflettere sulle vostre esperienze?** Quasi tutti i leader che conosco sono perennemente in movimento. Di conseguenza, non si prendono quasi mai il tempo per fermarsi a riflettere sulle esperienze del giorno o della settimana. Vi ritagliate un po' di tempo per valutare criticamente le vostre esperienze e trarne insegnamenti? Se non lo fate deliberatamente, è probabile che non ricavate alcun beneficio dalla vostra esperienza, e correte il rischio di ripetere venticinque volte la stessa esperienza, anziché accumulare venticinque anni di esperienza. Programmate di dedicare quindici minuti alla fine di ogni giorno, o un'ora una volta alla settimana, per riflettere sulle vostre esperienze e imparare da esse.

2. **Come registrate quello che avete appreso?** Penso che a volte i lettori, di fronte ai miei slogan o alle mie affermazioni, come “Non posso dirigere le persone se ho bisogno delle persone” (vedi *Capitolo 15*), credano che li abbia creati appositamente per il libro. Ma non è così. Ogni detto, ogni affermazione, ogni slogan viene dai momenti di riflessione che ho inserito sistematicamente nella mia vita. È un’abitudine regolare che pratico sin dalla giovinezza. Quando la vita vi insegna una lezione, come ne prendete nota? Vi limitate a cercare di ricordarla e a sperare in bene? Non è un sistema particolarmente affidabile. Abituatevi a mettere per iscritto le lezioni che vi dà la vita. Potete registrarle in un diario. Potete scriverle su apposite schede che poi archivierete. Potete inserirle in un file del PC. Qualunque metodo adottiate, fissatele da qualche parte! E se potete rendere i vostri pensieri creativi e suggestivi, oltre ad avere più possibilità di ricordarli, avrete meno difficoltà a trasmetterli agli altri.

3. **Come valutate il vostro anno?** Vi siete mai presi un po’ di tempo per riflettere sugli eventi dell’anno precedente? Se non l’avete fatto, abituatevi a farlo. Dedicate almeno un giorno intero a passare in rassegna l’agenda dell’anno prima e a riflettere sulle vostre esperienze. Pensate alle cose migliori e peggiori che vi sono accadute. Sono queste ultime che offrono le lezioni potenzialmente più preziose. Poi mettete per iscritto ciò che avete imparato.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Chiedete alle persone a cui fate mentoring di programmare settimanalmente un momento per riflettere criticamente sulle loro esperienze. Chiedete di incontrarvi o di mandarvi una e-mail una volta al mese per sintetizzarvi quello che hanno appreso. Riducete la

frequenza dei contatti quando siete sicuri che abbiano fatto della riflessione critica un’abitudine regolare.

18

Il segreto di una buona riunione è tenere una riunione preliminare

Che cosa pensate delle riunioni? Se la pensate come quasi tutti i leader, non è certo il vostro passatempo preferito. Per me è così. Io apprezzo l'azione, i progressi e i risultati, proprio come la maggior parte dei leader. Ma con quale frequenza le riunioni a cui vi si chiede di partecipare hanno queste caratteristiche? La maggior parte delle riunioni è produttiva come l'accoppiamento dei panda in cattività. Le aspettative che le circondano sono molto elevate, ma di solito i risultati si rivelano alquanto deludenti. Come ha detto l'economista John Kenneth Galbraith, "Le riunioni sono indispensabili quando non si vuole fare nulla".

Mi diverte molto la storiella della sala riunioni in cui il management aveva fatto appendere questi slogan alle pareti, nel tentativo di ispirare coloro che lì si sarebbero riuniti:

L'intelligenza non può sostituire le informazioni.
L'entusiasmo non può sostituire la capacità.
La volontà non può sostituire l'esperienza.

I cartelloni furono rimossi in fretta e furia quando qualcuno ne aggiunse un altro: La riunione non può sostituire i progressi.

Chiunque abbia trascorso molto tempo in riunione, sa che una riunione potrebbe durare pochi minuti, ma in genere fa sprecare

delle ore. E tutte le volte in cui il risultato di una riunione è stabilire un'altra riunione, sapete di essere nei pasticci.

Alcune riunioni che organizziamo e conduciamo direttamente non sono certamente migliori. Avete mai programmato una riunione solo per vedervi mettere in disparte da coloro a cui avete chiesto di partecipare? Mi è capitato all'inizio della mia carriera. Alla prima riunione che ho indetto quando ero un giovane leader, mi sono presentato con un piano e con un'agenda, e sono bastati 93 secondi al *vero* leader, per assumerne il controllo e portarci dove voleva andare lui. Nei primissimi anni del mio incarico da leader, mi sentivo come Gomer Pyle. Ricordate questo personaggio dell'*Andy Griffith Show* e della successiva commedia televisiva *Gomer Pyle, USMC?* Il povero Gomer era sempre spaesato. Non sapeva mai che cosa gli sarebbe successo, e di fronte a un evento inatteso faceva una di queste due cose, o strabuzzava gli occhi dicendo "Accidenti", oppure sorrideva da un orecchio all'altro e gridava divertito: "Sorpresa, sorpresa!". Non so voi, ma io non voglio assolutamente essere un leader alla Gomer Pyle!

Alcuni reagiscono alle difficoltà che incontrano nelle riunioni cercando di cogliere alla sprovvista i partecipanti, ma quando il leader sorprende i collaboratori, alla fine i collaboratori rigirano la frittata e sono loro a mettere in difficoltà il leader. Altri reagiscono con il cinismo. Dopo aver fatto parte di vari comitati e aver partecipato a tantissime riunioni, Harry Chapman ha stilato un elenco di regole che l'avrebbero aiutato ad affrontare il problema:

> Non arrivare mai in orario: la puntualità ti dà la patente di principiante.
>
> Non dire nulla fin quando la riunione non è finita: questo atteggiamento ti dà la patente di saggio.
>
> Sii il più vago possibile: questo approccio non irrita gli altri.
>
> Quando hai un dubbio, chiedi la costituzione di un sottocomitato.
>
> Sii il primo a chiedere un rinvio: questa mossa ti renderà popolare, è quello che tutti si aspettano[1].

Altri ancora rinunciano del tutto ed evitano ogni riunione. Ma non è una soluzione particolarmente brillante. Nessuno vuole tenere

riunioni per il piacere di mettere un po' di gente intorno al tavolo; ma ci sono momenti in cui bisogna incontrare i colleghi e i collaboratori. In quei momenti, l'obiettivo della riunione è decidere qualcosa. Per essere bravi leader dovete imparare a rendere efficaci le vostre riunioni.

IL SEGRETO DI UNA RIUNIONE EFFICACE

Vista la mia idiosincrasia per le riunioni, in particolare quelle "ufficiali" di un'assemblea, decisi di chiedere consiglio a uno dei miei mentori, Olan Hendrix. Mentre pranzavamo insieme, dissi: "Non ne posso più di queste riunioni inefficaci. Non sono produttive. A volte le persone non collaborano. E pongono troppi ostacoli. Come posso rendere più efficaci le mie riunioni?".

Olan mi spiegò che di solito le riunioni falliscono per due ragioni principali:

1. Il leader non ha un'agenda ben precisa.
2. Gli altri partecipanti hanno una loro agenda.

Entrambe le situazioni creano sorprese. "E come sai, John", disse brevemente Olan, "nessuno ama le sorprese, a meno che non sia il suo compleanno".

"Allora che cosa devo fare", gli domandai.

"Oh, è semplicissimo", mi rispose. "Tieni una riunione preliminare." Mi spiegò che dovevo capire chi sarebbero state le persone chiave di una determinata riunione, e dovevo tenere una riunione preparatoria con loro (intrattenendoli singolarmente o in piccoli gruppi) per essere sicuro che parlassimo la stessa lingua. In quel modo, la riunione vera e propria sarebbe andata avanti senza intoppi. Che rivelazione!

Le persone reagiscono male a ciò che non conoscono.

Quasi tutti hanno un'idea errata di quella che dovrebbe essere la finalità di una riunione. Probabilmente molti di noi considerano le riunioni un mezzo per risparmiare tempo. Si raccoglie un gruppo di persone in una stanza in modo da poter comunicare un determinato messaggio una volta sola. È un'idea profondamente sbagliata. Le riunioni si tengono per ottenere risultati! A questo scopo occorre tenere spesso una riunione preliminare, in modo da sensibilizzare i partecipanti. Ecco perché:

La riunione preliminare vi aiuta a creare consenso
Le persone reagiscono male a ciò che non conoscono. È la natura umana. Assumono un atteggiamento molto più positivo quando sono adeguatamente informate. Quando date loro informazioni che le sorprendono, la prima reazione naturale è spesso negativa.

Se date notizie sorprendenti a un gruppo di persone, e le più decise e le più influenti reagiscono negativamente, è probabile che il loro atteggiamento si estenda all'intero gruppo. Ciò può portare fuori strada la riunione o bloccarla del tutto. Ecco perché dovete portare preliminarmente dalla vostra parte questi *opinion maker*.

La riunione preliminare aiuta i collaboratori a inquadrare la situazione
Ciò che *vedono* le persone dipende dalla posizione che occupano. I collaboratori vedono ovviamente le cose dal loro punto di vista, e non da quello di qualcun altro, il vostro compreso.

In quanto leader, dovete aiutare i collaboratori a vedere le cose dal vostro punto di vista. Ciò richiede tempo e determinazione.

Non potete prendere scorciatoie e aspettarvi che gli altri vedano le cose dal vostro punto di vista. E i leader che vogliono che i collaboratori seguano i loro suggerimenti "perché è così che si deve fare", non andranno molto lontano con questo approccio autoritario. Non cogliete alla sprovvista i collaboratori, e non aspettatevi che accettino tutto all'istante. Se lo fate, è probabile che puntino i piedi e smettano di seguirvi. Date alle persone più influenti la giusta prospettiva prima della riunione, e vi aiuteranno a convincere tutti gli altri.

Ciò che *vedono* le persone dipende dalla posizione che *oceupano.*

La riunione preliminare contribuisce ad accrescere la vostra influenza

La leadership è influenza; niente di più e niente di meno. Come fate a influenzare i collaboratori? Investendo su di loro. Come fate a investire su di loro? La prima cosa è concedergli un po' di tempo. Se l'unico tempo che dedicate ai singoli collaboratori è quello che trascorrete in riunione, e se in quel tempo chiedete loro di operare in base alla vostra agenda, che tipo di messaggio trasmettete? In quel modo non costruite nessuna relazione positiva con le persone. Non si sentono apprezzate. Un approccio di questo tipo non produce alcun beneficio per loro, né giova alla vostra influenza.

La riunione preliminare vi aiuta a sviluppare un clima di fiducia

Uno dei compiti più difficili per un leader è fungere da agente di cambiamento per l'organizzazione. Per promuovere il cambiamento occorre la fiducia dei collaboratori. Quando tenete una riunione preliminare, avete la possibilità di sviluppare quel clima di fiducia. Potete rispondere alle domande, potete illustrare più agevolmente le vostre motivazioni. Potete fornire dettagli che non siete disposti a illustrare in pubblico. E soprattutto potete adattare i messaggi in base al singolo individuo con cui state parlando.

La riunione preliminare aiuta a togliervi il paraocchi

Di solito i bravi leader sanno sempre che cosa sta accadendo. Hanno un intuito formidabile. Sono costantemente in sintonia con i collaboratori. In genere hanno una buona percezione degli aspetti intangibili, come il morale, lo slancio organizzativo, la cultura, ecc. Ma anche ai migliori leader può sfuggire qualcosa. A volte, durante la riunione preliminare, la persona con cui parlano fornisce loro

informazioni o indicazioni che li aiuteranno a non commettere un grosso errore di leadership.

* * *

Dopo avermi aiutato a comprendere l'importanza della riunione preliminare, Olan mi spiegò anche qual è il modo migliore di strutturare la riunione ufficiale per tenerne le redini e renderla produttiva. Mi suggerì di fissare le riunioni usando tre punti per l'ordine del giorno:

- **Informazione.** Nel primo punto all'ordine del giorno avrei dovuto dedicare qualche minuto a comunicare che cosa era accaduto all'interno dell'organizzazione dall'ultima riunione ufficiale. Queste informazioni non richiedevano discussioni o commenti.
- **Discussione.** Il secondo punto avrebbe contenuto argomenti da discutere apertamente e onestamente. Ma non ci sarebbero state decisioni o votazioni su tali argomenti. Al termine della discussione, si sarebbe dovuto decidere se spostarli nell'ultimo punto in occasione della prossima riunione.
- **Azione.** L'ultimo punto all'ordine del giorno avrebbe trattato argomenti che richiedevano decisioni. Potevano rientrarvi solo voci già presenti in un precedente ordine del giorno, sotto la voce "discussione". E sarebbero passate nella categoria "azione" solo dopo averle esaminate accuratamente.

Il sistema di Olan mi aprì gli occhi. Oltre a darmi una traccia da seguire, mi avrebbe consentito, se attuato correttamente, di preparare in ciascuna riunione la riunione successiva.

LA MIA LEADERSHIP DIPENDEVA DA QUESTO

Quando Olan mi fece capire l'importanza della riunione preliminare, cominciai immediatamente a farne uso; e devo dire che ha fatto la differenza nella mia efficacia di leader. E nel 1972, quando diventai

pastore anziano della Faith Memorial Church di Lancaster, in Ohio, non sarebbe esagerato affermare che la mia capacità di leadership è dipesa proprio dall'utilizzo di quello strumento.

Il mio predecessore si era dimesso per via di cattivi rapporti con Jim, presidente dell'assemblea dei fedeli e leader laico della congregazione. Quando assunsi quella posizione, sapevo che il mio successo come leader sarebbe stato determinato in gran parte dal rapporto che avrei intrattenuto con quel personaggio influente.

Il primo giorno del mio nuovo incarico presi un appuntamento con Jim. Il mio piano era duplice: (1) fare il primo passo per creare un buon rapporto con lui e (2) chiedere il suo appoggio. In quella prima riunione parlammo di tantissime cose. Per fortuna, riuscii a convincerlo. Una delle cose che volevo fare assolutamente era incontrarlo separatamente prima delle riunioni mensili dell'assemblea.

"Non ci saranno mai segreti o sorprese", gli promisi. "Prima di portare qualunque argomento davanti all'assemblea, lo sottoporrò a te."

Quel giorno Jim accettò di collaborare con me. E io tenni fede alla mia parola. Per otto anni ho avuto con lui tutti i mesi una riunione preliminare. Discutevamo a fondo i problemi finché non ci accordavamo su un piano d'azione da raccomandare all'assemblea. Il suo appoggio è stato fondamentale per il mio successo nel ruolo di leader, non solo perché quando io arrivai era la persona più influente dell'organizzazione, ma anche perché ne conosceva la storia, conosceva tutte le persone importanti e sapeva quali erano i punti deboli di ognuno. Le riunioni di assemblea che dirigevo erano efficaci perché erano precedute dalle riunioni preliminari con Jim.

CHI INCONTRARE

L'idea di tenere una riunione preliminare ha indicazioni e applicazioni più vaste di una semplice discussione preventiva con la persona più influente di un determinato gruppo. Ho dedicato gran parte della mia carriera a dirigere dei volontari; in questa

situazione, il leader non ha a disposizione la leva retributiva e non può minacciare nessuno di licenziamento. I volontari ti seguono solo se *vogliono* seguirti. Di conseguenza, i leader di un gruppo di volontari sono continuamente impegnati a costruire il consenso.

Tutte le volte che volevo introdurre grossi cambiamenti o cercavo di superare sfide problematiche, ho tenuto riunioni preliminari per creare consenso. Supponiamo, per esempio, che voglia introdurre un cambiamento significativo destinato a incidere sull'intera organizzazione. Partirei da una riunione con il consiglio di amministrazione, dopo aver tenuto una riunione preliminare con qualcuno simile a Jim.

Il gruppo di persone che incontrerei subito dopo sarebbe costituito dai massimi dirigenti dell'organizzazione. Ancora una volta terrei una riunione preliminare con uno o due personaggi chiave (talora insieme, talora separatamente), prima della riunione generale con i massimi dirigenti. Ma a questo punto non sarei ancora pronto per tenere l'assemblea generale. Avrei ancora una riunione preliminare da fare; questa volta con le persone più influenti dell'azienda (il 20% più importante), quei soggetti dinamici e innovativi che fanno le cose e influenzano la maggior parte degli altri. Dopo averli incontrati e aver lasciato loro il tempo di elaborare le informazioni e di sviluppare il consenso, allora e solo allora, terrei la riunione generale con l'intera organizzazione.

"Una buona pianificazione è sempre meno costosa di una buona reazione."

WAYNE SCHMIDT

Più impegnativo è il progetto, o più vasto è il cambiamento che si vuole apportare all'organizzazione, più lungo sarà il processo. È come far decollare un aereo: più grande è l'aereo, più lungo è lo spazio di decollo. Ci vuole tempo per lanciare una grande idea o per introdurre un cambiamento radicale.

Se dirigete delle riunioni, vi do questi consigli:

- Se non potete tenere la riunione preliminare, non fate la riunione.
- Se tenete la riunione preliminare, ma non va bene, non fate la riunione.
- Se tenete la riunione preliminare, e va secondo le vostre speranze, fate pure la vostra riunione!

Tenere una riunione efficace e produttiva è veramente questione di preparazione e di pianificazione. Come mi disse una volta Wayne Schmidt, un mio caro amico, "una buona pianificazione è sempre meno costosa di una buona reazione".

Tutto è bene ciò che inizia bene. Meglio vi organizzate per la riunione preliminare, meno tempo dovrete dedicare a limitare i danni dopo la riunione. Un leader non deve mai recuperare da una buona partenza.

Nei ventisei anni in cui ho diretto un gruppo di volontari, tutte le organizzazioni che ho guidato erano costituite da fedeli. Significa che tutte le decisioni più importanti diventano ufficiali solo con l'approvazione dell'intera congregazione. (Potete immaginare una cosa del genere nel mondo delle aziende?)

Un leader non deve mai recuperare da una buona partenza.

Ciò significava dover affrontare varie tipologie di questioni, che andavano da decisioni spicciole all'approvazione di una proposta di trasferimento da trentacinque milioni di dollari. In tutti quegli anni, il voto peggiore che ho ottenuto è stato un consenso dell'83%. È un bel record nel mondo religioso. Perché la mia leadership ha avuto tanto successo? Perché ho ascoltato Olan Hendrix all'inizio della mia carriera e mi sono abituato a tenere regolarmente riunioni preliminari. Il consiglio di Olan può esservi altrettanto utile.

ESERCIZI PRATICI

1. **Le vostre riunioni sono strutturate?** Molti leader non usano uno schema strutturato per le riunioni, che di conseguenza vanno spesso fuori controllo. Come strutturate le vostre riunioni? Le avete pianificate in modo da massimizzare i risultati? In caso contrario, cercate di usare il modello proposto in questo capitolo, dividendole in tre fasi: informazione, discussione e azione.

2. **Siete regolarmente in contatto con la persona più influente?** Chi è la persona più influente nelle riunioni principali che presiedete? Siete regolarmente in contatto con questa persona? Trascorrete del tempo insieme a lui al di fuori delle riunioni? In caso negativo, cominciate a tenere riunioni preliminari con questa persona. Non dovete fare promesse, come ho fatto io con Jim. Dovete semplicemente dire: “Possiamo vederci un attimo? Voglio discutere un paio di idee insieme a te”. Se non avete mai costruito relazioni con personaggi chiave, o se in passato avete avuto degli scontri con queste persone, ci vorranno un po’ di tempo e diverse riunioni prima che siano disposti a condividere con voi le loro opinioni. Promuovete una discussione aperta e lavorate per ottenere il consenso.

3. **Qual è il vostro piano per il prossimo grande cambiamento?** Se avete la responsabilità di iniziative ad ampio spettro, che coinvolgono una grande azienda, o anche solo un reparto, non potete permettervi di implementarle senza pianificare delle riunioni preliminari. Programmate le riunioni in base ai livelli di influenza:

   • Partite dalle persone che influenzano i massimi dirigenti.
   • Poi incontrate i massimi dirigenti.
   • Poi incontrate il 20% più influente dei membri del reparto o dell’azienda.
   • Poi incontrate tutte le persone del reparto o dell’azienda.

   Nell’ambito della vostra preparazione, pianificate sempre queste riunioni preliminari; e non andate avanti finché non riuscite realmente a tenerle.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Discutete con le persone a cui fate mentoring di come si preparano alle riunioni e di come comunicano decisioni e informazioni ai loro collaboratori. Aiutatele a costruire una strategia per una prossima decisione, a identificare le riunioni preliminari da tenere, e le persone che devono incontrare.

19

Pensate anche alle relazioni interpersonali, non solo alla carriera

Agli esordi della mia carriera, consideravo la leadership una sorta di gara. L'obiettivo era mettermi alla prova e avanzare in classifica. Lavoravo sodo. E ogni anno non vedevo l'ora che arrivasse il rapporto annuale con le statistiche relative a tutti i leader della nostra congregazione. Confrontavo i miei numeri con quelli di tutti gli altri. Rappresentavo graficamente i miei progressi. Andavo a vedere chi avevo superato. Prendevo nota dei leader che stavano davanti a me, ma erano a portata di mano. Di anno in anno procedevo verso il vertice, il che mi procurava un senso di soddisfazione. Stavo scalando la montagna!

Ma c'erano grossi problemi nel mio approccio. Operavo in base a due gravi errori metodologici. Primo, pensavo che il ruolo formale facesse di me un leader. Secondo, pensavo che scalare la piramide organizzativa fosse più importante che entrare in sintonia con le persone. In sostanza, non mi rendevo conto che la leadership è tanto relazionale quanto gerarchica.

Ho avuto un brusco risveglio quando presiedetti la mia prima assemblea. Avevo l'investitura formale del leader, ma non le relazioni. I partecipanti alla riunione mi ascoltavano educatamente, ma non mi seguivano. Seguivano Claude, un agricoltore che faceva parte della congregazione da prima che io nascessi. Inizialmente, vedere che lo seguivano sulla base del rapporto personale che avevano con lui è stato decisamente frustrante per me. Ci ho messo quasi un decennio a capire che alle persone non interessa quanto

sapete, finché non sanno quanto vi prendete cura di loro. Vorrei che qualcuno me l'avesse detto molto prima. Forse l'hanno anche fatto, ma ero troppo occupato a cercare di far carriera per ascoltarli. Di conseguenza, non entravo in sintonia con gli altri.

Questo non significa che ci sia qualcosa di male nel desiderio di fare carriera. Non si può fare progressi restando fermi. I leader sono portati naturalmente alla crescita. Sono aggressivi. Mettono in moto i processi. Vedono opportunità e le perseguono prima degli altri. Quasi tutti i leader sono competitivi, e scalare la piramide organizzativa fa parte del loro DNA. Dunque, la domanda che devono porsi non è: "Devo cercare di arrivare al top?". La domanda che devono porsi è: "Come posso arrivarci?". Nella migliore delle ipotesi, arrivare al vertice senza entrare in sintonia con i collaboratori ci permette di dirigerli senza averne l'appoggio. Nella peggiore delle ipotesi, intacca la nostra leadership e la rende effimera. Le persone che scavalcate nella vostra corsa al potere aspetteranno l'occasione buona per farvi cadere.

La leadership è tanto relazionale quanto gerarchica.

CAMBIARE ATTEGGIAMENTO

Nel corso degli anni ho visto molti leader scalare la gerarchia senza entrare in sintonia con le persone. Anteponevano l'aspetto gerarchico della leadership a quello relazionale, mettendo da parte gli altri per collocarsi al vertice, come se giocassero a fare i re. Io penso che molti giovani leader agli esordi non si rendano conto che il gioco della leadership si può giocare in un modo o nell'altro. Ma nell'esperienza di tutti i leader arriva un momento in cui bisogna fare una scelta. Vogliono competere a tutti i costi, scavalcare gli altri pur di arrivare al top, oppure vogliono entrare in sintonia con le altre persone e aiutarle, se possono?

Ricordo bene quando mi sono trovato davanti a questo bivio. All'inizio del mio primo mandato pastorale, volevo insegnare ai fedeli a gestire il loro tempo, il loro talento e le loro risorse finanziarie. Sapevo che un'oculata gestione delle risorse era importante, ma per inesperienza non avevo gli adeguati strumenti di supporto. Mi recai in una libreria di Bedford, in Indiana, alla ricerca di materiale, ma non trovai *nulla*. Mentre ritornavo a casa in macchina, mi resi conto che potevo decidere di lasciar perdere, o sviluppare personalmente del materiale didattico. Sapevo che sarebbe stato un esercizio molto difficile e dispendioso in termini di tempo, ma volevo assolutamente provarci.

Impiegai mesi a sviluppare del materiale da quella che sembrava aria fritta, ma dopo tante ore di preparazione, ero finalmente pronto a lanciare il mio primo "mese dell'assistenza". E con mia grande gioia, fu un successo straordinario. Le presenze aumentavano, gli introiti crescevano, e la gente cominciava a fare volontariato. È stata un'esperienza trasformativa per la nostra piccola congregazione, e creò un grandissimo slancio. E i risultati si poterono vedere nel bilancio annuale, i cui numeri crebbero sensibilmente.

Si sparse immediatamente la voce che nella nostra chiesa era accaduto qualcosa di straordinario. E di lì a poco, altri leader religiosi mi chiesero di insegnare loro a fare quello che avevo fatto io. In quel momento ero alle prese con un dilemma. Dovevo tenere per me quello che avevo imparato da solo, senza metterlo in comune con i miei colleghi? In quel modo avrei potuto mantenere il mio vantaggio competitivo e continuato la mia scalata al vertice. O avrei dovuto mettere in comune con tutti ciò che avevo appreso, in modo che anche gli altri potessero avere altrettanto successo?

Mi vergogno di ammettere che fui combattuto tra un'opzione e l'altra per molti giorni. Volevo mantenere il mio vantaggio e continuare a far carriera. Ma alla fine decisi di non tenere quelle conoscenze nel cassetto. Scelsi di condividerle con gli altri, e cominciai a entrare in sintonia con le persone. Ciò che mi stupiva era il senso di soddisfazione che provavo dopo aver aiutato quei leader a prestare assistenza finanziaria ai loro fedeli.

Nei ventiquattro anni successivi, ho sempre organizzato e diretto un mese dell'assistenza nelle mie congregazioni. E di anno in anno, mettevo le mie lezioni a disposizione degli altri leader religiosi in modo che potessero utilizzarle anche loro. Mi sono trovato così a interagire con tanti altri leader di tutto il paese. Il paradosso è che mantenendo una mentalità orientata alla massimizzazione delle conoscenze e condividendo con gli altri ciò che sapevo, mi sono fatto conoscere in tutto il paese come un esperto di assistenza finanziaria.

La disponibilità a mettersi al servizio delle persone, anziché puntare unicamente sulla carriera, ha prodotto anche altri risultati. Nel 1992, dopo essere stato contattato da altri leader religiosi perché li aiutassi a diventare più efficaci nella raccolta di fondi, costituii INJOY Stewardship Services. Finora, questa azienda ha aiutato più di 3.500 congregazioni in tutti gli Stati Uniti a raccogliere oltre tre miliardi di dollari!

CHE TIPO DI LEADER SIETE?

Quasi tutti i leader rientrano naturalmente nella categoria dei carrieristi o dei socializzatori. Sono fortemente gerarchici o fortemente relazionali. Che tipo di leader siete? Date uno sguardo ad alcune differenze tra carrieristi e socializzatori:

I carrieristi ragionano in una prospettiva verticale/i socializzatori ragionano in una prospettiva orizzontale

I carrieristi sanno sempre chi hanno davanti e chi hanno dietro nella struttura di potere o nell'organigramma aziendale. Sono come ero io da giovane, leggono i rapporti per vedere dove si classificano. Salire nella piramide organizzativa è molto importante, e l'idea di scendere è inaccettabile. I socializzatori, invece, si preoccupano di andare incontro agli altri. Vogliono sapere chi "viaggia" con loro e come questi possono accompagnarli.

I carrieristi desiderano solo salire nella scala gerarchica; i socializzatori sono più concentrati a costruire “ponti”.

I carrieristi si concentrano sulla posizione/i socializzatori si concentrano sulle relazioni

Poiché i carrieristi pensano sempre a scalare la gerarchia, si concentrano quasi sempre sulla propria posizione. I socializzatori, invece, sono più concentrati sulle relazioni.

Diversamente dai carrieristi, che desiderano solo salire nella scala gerarchica, i socializzatori sono più concentrati a costruire “ponti”.

I carrieristi apprezzano la competizione/i socializzatori apprezzano la cooperazione

I carrieristi vedono praticamente tutto come una forma di competizione. Per alcuni, ciò può significare tentare di vincere a tutti i costi. Per altri, può significare considerare la ricerca del successo un gioco divertente. I socializzatori, invece, sono più interessati a usare le relazioni che con gli altri per promuovere la cooperazione. Considerano il lavoro in comune una forma di successo.

I carrieristi ricercano il potere/i socializzatori ricercano la collaborazione

Se la vostra mentalità è costantemente orientata a vincere, è naturale che vogliate il potere perché vi aiuta a salire più rapidamente nella gerarchia ed arrivare prima al vertice. Ma scalare la leadership non è necessariamente un’impresa solitaria. E tutto ciò che potete fare da soli, lo potete fare anche con un team di persone. Per creare team efficaci occorre costituire rapporti di collaborazione, cosa che i socializzatori tendono a fare abitualmente.

I carrieristi costruiscono la propria immagine/i socializzatori costruiscono il consenso

Poiché il movimento ascendente o discendente lungo la scala gerarchica dipende spesso dalla percezione che gli altri hanno della loro performance, i carrieristi si preoccupano spesso della propria immagine. La prossima promozione potrebbe dipendere da essa. I socializzatori si preoccupano maggiormente di dare a tutti le stesse informazioni, in modo che possano lavorare insieme.

I carrieristi vogliono stare da soli/ i socializzatori vogliono stare insieme

I carrieristi vogliono distinguersi da tutti gli altri membri dell'organizzazione. Come i corridori, vogliono creare il vuoto dietro di sé, vogliono lasciare tutti gli altri nella polvere. I socializzatori, invece, trovano il modo di avvicinarsi maggiormente agli altri, di individuare un terreno comune su cui possono lavorare insieme.

* * *

Forse ho dipinto i carrieristi in modo poco lusinghiero. Non intendevo farlo. In fondo, sono per natura un carrierista. Ma il successo nella leadership arride a coloro che prendono il meglio di entrambe le caratteristiche. E molti carrieristi sono in difficoltà sul piano relazionale. Stando a una ricerca citata nel libro *When Smart People Fail* (Carol Hyatt, Linda Gottlieb, Penguin, New York, 1993), i maggiori problemi lavorativi non riguardano le competenze; riguardano le relazioni.

Se puntate sulla carriera senza puntare anche sulle relazioni, avrete l'autorità formale, ma non avrete molti amici.

In una ricerca è stato chiesto a 2.000 datori di lavoro per quale ragione avessero licenziato le ultime tre persone. Due su tre hanno

risposto che il collaboratore licenziato non andava d'accordo con gli altri.

Se puntate sulla carriera senza puntare anche sulle relazioni, avrete l'autorità formale, ma non avrete molti amici. L'obiettivo di un leader dovrebbe essere farsi degli amici *e* avere autorità. Perciò, se siete dei carrieristi, dovreste moderare la vostra competitività e prendervi il tempo necessario per costruire delle relazioni. Judith Tobin sottolinea il valore di cinque caratteristiche che potrebbero aiutarvi a entrare in sintonia con gli altri:

- L'**apprezzamento** accetta le differenze tra le persone e le considera positive.
- La **sensibilità** permette di comprendere i sentimenti e di adeguarsi rapidamente all'umore degli altri.
- La **coerenza** ha il pregio di essere "reale", non fasulla, e produce solo complimenti sinceri.
- La **sicurezza** non impone di essere il vincitore a tutti i costi; aiuta a capire che quando gli altri vincono, ciò non significa automaticamente una sconfitta.
- L'**umorismo** permette di ironizzare su se stessi, senza indulgere a un eccesso di sensibilità.

Se al contrario interagite bene con gli altri ma non siete desiderosi di far carriera, vi troverete con molti amici ma con un'autorità insufficiente a realizzare alcunché. Se siete naturalmente orientati alle relazioni, sforzatevi di accrescere la vostra energia e di intensificare il vostro senso dello scopo e di urgenza. I leader più efficaci riescono sempre a mettere in equilibrio socializzazione e ambizioni di carriera.

IL NUOVO PRIMATO DELLE RELAZIONI

Se ripensate alla storia del management e delle idee di leadership, vi renderete conto che negli ultimi cento anni ciò che veniva apprezzato negli ambienti di leadership è cambiato continuamente,

e che molte mode manageriali si sono susseguite nel tempo. Siamo passati dalle idee di John D. Rockefeller e di Standard Oil all'epoca di Bill Gates e di Microsoft. Nel corso di un secolo, i dipendenti hanno lavorato con assertori del comando e del controllo: leader che affermavano orgogliosamente di non prendersi l'ulcera perché la facevano venire agli altri. Hanno operato sotto il management autoritario, sotto il management per obiettivi e sotto il management partecipativo.

Se interagite bene con gli altri ma non siete desiderosi di far carriera, vi troverete con molti amici ma con un'autorità insufficiente a realizzare alcunché.

Ma negli ultimi anni c'è stato un ritorno ad alcuni elementi di base che si rifacevano a un'antica saggezza: avere rispetto, sviluppare un clima di fiducia, individuare una visione, ascoltare le persone, preoccuparsi dell'ambiente e agire con coraggio. Nel VI secolo a.C. il saggio cinese Lao-tzu consigliava ai leader di essere altruisti e di tenere sotto controllo l'egocentrismo per diventare più efficaci. Li invitava a dirigere senza dominare, a essere aperti e ricettivi. "Il leader saggio", diceva, "è come una levatrice, che non interviene se non è necessario, di modo che quando il bambino è nato la madre possa dire con pieno diritto: 'Ce l'abbiamo fatta da soli'". Questo tipo di mentalità richiede un approccio più relazionale alla leadership.

Nel corso della mia carriera sono diventato da carrierista a socializzatore, e non ho rimpianti. Posso sintetizzare così l'evoluzione del mio pensiero:

Voglio vincere.
Voglio vincere, e puoi vincere anche tu.
Voglio vincere insieme a te.
Voglio che tu vinca, così vincerò anch'io.

Il successo è effimero, ma le relazioni sono durature. Se adottate un approccio alla leadership da socializzatori, avete molte più probabilità di successo, perché nessuno ha mai ottenuto alcunché di significativo da solo. Ma anche se non riuscite a portare a termine un determinato tentativo, in ogni caso vi sarete fatti tanti amici. Oltre a rendere più piacevole il percorso, questo getta le basi per il vostro successo in futuro. Se puntate unicamente sulla carriera, non saprete mai quanto potreste essere di aiuto agli altri*.

ESERCIZI PRATICI

1. **Qual è la vostra inclinazione naturale?** Siete carrieristi o socializzatori? Usate i consigli illustrati nel capitolo per capire meglio la vostra inclinazione naturale. Spuntate ogni frase che vi descrive nel modo più appropriato.

Carrieristi	**Socializzatori**
Pensano in una prospettiva verticale	Pensano in una prospettiva orizzontale
Si concentrano sulla posizione	Si concentrano sulle relazioni
Apprezzano la competizione	Apprezzano la cooperazione
Ricercano il potere	Ricercano la collaborazione
Costruiscono la propria immagine	Costruiscono il consenso
Vogliono stare da soli	Vogliono stare insieme

2. **Come potete diventare socializzatori migliori?** Se siete socializzatori per natura, probabilmente sentite il bisogno di interagire maggiormente con le persone. Seguite alcuni di questi consigli:

   • *Camminate lentamente lungo i corridoi.* Prendetevi il tempo necessario a “perlustrare” quotidianamente l’ambiente di lavoro in modo da entrare in relazione con le persone.

- *Ricordate a voi stessi che i collaboratori sono esseri umani, e non risorse da sfruttare.* A volte i leader reificano i collaboratori e li considerano solo come strumenti per il raggiungimento della missione; sforzatevi di conoscere i collaboratori e di vedere le cose dal loro punto di vista.
- *Mettete qualcun altro davanti a voi.* I carrieristi tendono ad avere una mentalità che mette al primo posto se stessi. Trovate il modo di mettere ogni giorno qualcuno davanti a voi.
- *Uscite dalla vostra agenda.* I leader hanno delle agende prestabilite, luoghi dove andare, persone da vedere e cose da fare. Trovate un momento nella vostra giornata in cui potete mettere da parte l'agenda per quindici minuti e dedicarvi ai rapporti interpersonali.
- *Puntate i riflettori sugli altri.* Uno dei modi più efficaci per mettervi nella giusta prospettiva è attribuire elogi e meriti agli altri; fatelo almeno una volta al giorno, tutti i giorni.

4. **Come potete diventare carrieristi migliori?** Ha detto l'antico storico greco Erodoto: "La peggior disgrazia che possa capitare a un uomo saggio è non avere alcuna influenza"; se avete buone relazioni con gli altri, ma nessuna influenza, rischiate di sprecare il vostro potenziale. Ecco come potete accrescere la vostra capacità di far carriera:

   - *Definite il vostro scopo.* Dedicate un po' di tempo al lato strategico del problema della leadership: cercate di capire perché occupate questa posizione e qual è il vostro scopo.
   - *Aumentate la vostra focalizzazione.* Alcuni individui orientati alle persone sono tendenzialmente poco focalizzati; se vi riconoscete in questo profilo, pianificate dei momenti in cui fare le cose senza dover interagire con gli altri.
   - *Accelerate il ritmo.* Poiché l'interazione con le persone obbliga spesso il leader a rallentare i propri ritmi di lavoro, forse vi siete abituati a lavorare a ritmi blandi; costringetevi a stringere i tempi.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Aiutate le persone a cui fate mentoring a vedere se stesse per ciò che sono naturalmente: carrieristi o socializzatori. Date loro da svolgere i rispettivi esercizi. Osservatene le interazioni con gli altri, e date consigli specifici per aiutarle a migliorare negli aspetti in cui sono più carenti.

---

* Per guardare il video di una lezione di John Maxwell su questo principio di leadership e accedere ad altri utili strumenti e informazioni, visitate www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

20

Le scelte che fate determinano ciò che siete

Il nostro team aveva terminato un tour di una settimana per la presentazione di un libro, e ci stavamo preparando per atterrare ad Atlanta. Dopo aver visitato venti città in sette giorni, era bello tornare a casa!

Mentre il piccolo aereo privato si avvicinava alla pista di atterraggio, noi stavamo festeggiando il successo di quella settimana. Poi, in un attimo, tutto cambiò. L'aereo fu colpito da una corrente discensionale e urtò la pista con le ruote del carrello fuori asse. Le conversazioni si interruppero di colpo e i nostri occhi si spalancarono sotto la percezione del pericolo. Senza esitare un solo istante, il pilota tirò la cloche e fece riprendere quota al velivolo. In una frazione di secondo passammo dai festeggiamenti alla riflessione. Capimmo tutti che poteva essere la fine! Rimanemmo in silenzio, aggrappati ai nostri sedili, mentre l'aereo girava in tondo sopra lo scalo di Atlanta, e pochi minuti dopo atterrammo in piena sicurezza.

Le persone di successo prendono tempestivamente le decisioni giuste e le applicano quotidianamente.

Scoppiammo in un lungo applauso e cominciammo a rilassarci e a riprendere fiato. Mentre scendevamo dall'aereo, ringraziammo il

capitano per averci portati a destinazione sani e salvi. Gli dissi: "L'abbiamo scampata bella. Lei ha reagito alla crisi con una straordinaria prontezza. Quando ha preso la decisione di riportare in quota l'aereo?".

La sua risposta mi lasciò di stucco: "Quindi anni fa".

Egli mi spiegò che quando era un giovane pilota in addestramento, stabilì di programmare le decisioni da prendere per ogni possibile problema che si fosse determinato nelle diverse fasi del volo. "La scelta è stata fatta molto prima della crisi", mi disse.

Nel mio libro *Today Matters* (Warner Books, New York, 2004) scrivo: "Le persone di successo prendono le decisioni giuste e le applicano quotidianamente". Poiché il pilota aveva deciso quindici anni prima di riportare sempre in quota l'aereo in presenza di un forte vento, quel giorno non ha fatto altro che applicare una decisione presa in precedenza. Come ha osservato il teologo inglese H. P. Liddon, "quello che facciamo nelle situazioni eccezionali dipenderà probabilmente da ciò che siamo già: ciò che siamo è il risultato di anni e anni di autodisciplina". Sono grato al nostro pilota per l'autodisciplina che ha messo a frutto quel giorno.

LA SCELTA È VOSTRA

Il più grande potere che esiste nella vita è probabilmente quello di scegliere. Non ci sono dubbi: le scelte sono il fattore più determinante per l'andamento della nostra vita. Ho sentito spesso il leggendario allenatore di basket John Wooden dire: "In tutto ciò che fate bisogna operare una scelta. Perciò tenete presente che, alla fine, la scelta che fate vi rende ciò che siete". Alcuni si complicano la vita con scelte sbagliate. Altri se la semplificano con scelte giuste. Quale che sia la strada che intraprende una persona, io so una cosa: non otteniamo sempre ciò che vogliamo, ma otteniamo sempre ciò che scegliamo.

> “In tutto ciò che fate bisogna operare una scelta.
> Perciò tenete presente che, alla fine, la scelta
> che fate vi rende ciò che siete.”
>
> JOHN WOODEN

Durante una conversazione con Wooden, gli chiesi di parlarmi delle decisioni e dei rimorsi. Per qualche istante questo uomo leggendario di sessantanove anni riflettè in silenzio sulla mia domanda. Poi si avvicinò e mi disse: “John, se ripenso alla mia vita, ci sono cose che avrei fatto in un altro modo. Ma se ho preso la miglior decisione possibile nel momento in cui dovevo prenderla, non la rimpiango”. E poi concluse: “Devi essere fedele a te stesso”.

Arrivato a sessant’anni, ripenso alle scelte che ho fatto, e sono convinto di aver sempre cercato di restare fedele a me stesso. Nel mio ruolo di leader ho fatto migliaia di scelte. È un comportamento che accomuna tutti i leader. E come tutti i leader, ho certamente fatto delle scelte sbagliate. Vorrei poter tornare indietro e rifarne alcune. Ma ho sempre fatto la miglior scelta che si poteva fare al momento. Non puoi essere un bravo leader e seguire il consiglio del dirigente ed ex ricevitore di baseball Yogi Berra, che diceva: “Quando arrivi a una biforcazione, prendila”.

> Sono le nostre scelte che dimostrano, molto più
> delle nostre capacità, chi siamo veramente.”
>
> J.K. ROWLING

Quando penso alle scelte difficili che ho fatto, mi rendo conto di tre cose:

1. Le mie scelte mi hanno fatto capire chi sono

Ha detto la scrittrice J.K. Rowling: “Sono le nostre scelte che dimostrano, molto più delle nostre capacità, chi siamo veramente”. È verissimo.

Se volete sapere chi sono le persone, non guardate i loro curriculum. Non ascoltate quello che dicono. Guardate soltanto alle scelte che fanno.

Potrei dire di aver certe convinzioni. Potrei pensare di avere certi valori. Potrei voler agire in un certo modo, ma le mie scelte rivelano chi sono *veramente.* Le vostre scelte fanno la stessa cosa per voi.

2. Molte scelte non erano facili

La leadership è complessa. Per definizione, tutte le volte che state sperimentando qualcosa di nuovo, vi trovate in un territorio inesplorato. Non c'è un sentiero prestabilito su cui avanzare. Ciò significa che dovete fare continuamente nuove scelte.

Inoltre, se siete dei leader, la posta in gioco è elevata. Le scelte che fate non incidono solo su voi stessi e sui vostri familiari, ma anche su molte altre persone. Vorrei spesso che le mie scelte di leader fossero più simili all'esperienza che ho avuto durante un viaggio aereo, quando la hostess mi ha chiesto se volevo la cena.

"Quali sono le scelte?", le domandai.

"Sì o no", mi rispose. La maggior parte delle scelte di leadership non è così semplice.

3. Le scelte che ho fatto hanno cambiato chi ero

Mi piace essere libero di fare delle scelte. Ma chiunque faccia una scelta, deve capire una cosa. Quando avete fatto una scelta, ne diventate schiavi. Dovete affrontare le conseguenze nel bene e nel male. E questo incide su di voi.

Lo scrittore e professore C.S. Lewis ha osservato: "Tutte le volte che fate una scelta, state trasformando la parte più importante di voi – la parte che sceglie – in qualcosa di un po' diverso da ciò che era prima. Prendendo la vostra vita nella sua totalità, con tutte le innumerevoli scelte che comporta, state lentamente trasformando questa parte centrale in una creatura paradisiaca o in una creatura infernale". Ecco perché ognuno di noi deve fare le sue scelte con la massima ponderazione.

SCEGLIERE LE VOSTRE SCELTE

Ho identificato tre scelte critiche che governano il mio comportamento di leader. Queste scelte hanno fatto di me un leader più efficace, e sono convinto che possano fare la stessa cosa anche per voi.

Scelta n. 1: Gli standard che fisso per me stesso saranno più elevati di quelli che gli altri potrebbero fissare per me

Ci sono molte persone che nel proprio lavoro non sembrano porsi degli standard molto elevati. Alla ricerca di un posto dove fermarsi a mangiare, due venditori si fermarono in un ristorante dall'aspetto scadente sulla via principale di una cittadina. Il primo ordinò un tè freddo per accompagnare il suo pasto. Anche il secondo chiese un tè freddo, ma aggiunse: "Mi raccomando, voglio che il mio bicchiere sia pulitissimo!".

Pochi minuti dopo, comparve un cameriere con due bicchiere di tè.

"Ecco le vostre bibite", disse. "Chi di voi due vuole il bicchiere pulito?"

Mi sono dato l'obiettivo di fissare per me stesso standard più elevati di quelli che gli altri potrebbero fissare per me, perché so che il modo più sicuro per fallire nel ruolo di leader è fare il minimo necessario. Ho studiato i leader per più di quarant'anni, e so che i grandi leader non sono mai soddisfatti della loro attuale performance. Non sono esigenti solo con i collaboratori, ma impongono continuamente anche a se stessi di sfruttare al massimo il proprio potenziale. Le aspettative che pongono a se stessi sono sempre più elevate di qualunque standard gli altri potrebbero imporre loro.

Prendendo esempio da loro, ho cercato di adottare lo stesso criterio per la mia vita. Perché? Certo, aiuta a migliorare la performance, ma non è la ragione principale. Lo faccio perché alla fine devo valutare i miei sforzi ed essere soddisfatto di me stesso. A quanto ne so, l'unico modo per farlo è sfruttare al massimo il mio potenziale. Come osserva l'allenatore di basket Pat Riley,

“l’eccellenza è il risultato graduale del costante tentativo di fare meglio”. Se mi concentro sull’eccellenza e sul tentativo di dare una performance in linea con lo standard più elevato possibile, continuerò a migliorare. Non importa se gli altri lo sanno o non lo sanno. L’importante è che lo sappia io. E quando provo la tentazione di prendermela un po’ più comoda, penso alle parole di John Wooden, l’ex allenatore della squadra di basket dell’Università della California di Los Angeles, che diceva: “Non cercate mai di essere migliori degli altri, ma cercate di dare il meglio di voi stessi”.

Scelta n. 2: Aiutare le persone è più importante che accontentarle

La decisione di puntare all’eccellenza non è stata particolarmente problematica per me, per via della formazione che ho ricevuto dai miei genitori. Ma ho trovato molto più difficile la scelta di aiutare le persone invece che accontentarle. Volevo fare entrambe le cose, e nei primi anni della mia carriera preferivo spesso compiacere gli altri, anziché aiutarli. Ma ho scoperto ben presto che alcuni vogliono ciò di cui non hanno bisogno e hanno bisogno di ciò che non vogliono. Qualcuno glielo deve pur dire, e questo compito ricade di solito sulle spalle del leader.

“L’eccellenza è il risultato graduale del costante tentativo di fare meglio.”

PAT RILEY

Gli oneri della leadership sono pesanti. Uno di essi è la disponibilità a rendersi impopolari quando è necessario. Dice il giornalista George F. Will, vincitore del premio Pulitzer: “La leadership, tra le altre cose, è la capacità di procurare dolore e di non soffrire… un dolore di breve termine a fronte di un beneficio di lungo termine”. Poiché mi preoccupavo veramente delle persone, alla fine il mio desiderio di aiutarle ha avuto la meglio sul mio desiderio di compiacerle.

Quando finalmente sono arrivato alla conclusione che per me era più importante aiutare le persone che accontentarle, ho dedicato un po' di tempo a riflettere su ciò che avrebbe significato per la mia leadership. Ecco che cosa ho scritto al termine delle mie meditazioni:

Alcuni non saranno felici quando…

- Metterò la missione dell'organizzazione davanti ai desideri delle persone.
- Dedicherò ad alcuni più attenzione che ad altri.
- Promuoverò alcuni a spese di altri.
- Tenterò di farli uscire dalla loro zona di sicurezza.
- Chiederò loro di sacrificarsi per il team.
- Anteporrò il quadro complessivo rispetto all'interesse individuale.
- Prenderò decisioni su cui non saranno d'accordo.

Nel mio ruolo di leader, ogni giorno scontenterò qualcuno. Sperabilmente, l'infelicità di queste persone non sarà conseguenza dei miei errori, ma sarà il risultato del corretto adempimento delle mie responsabilità. Il mio atteggiamento nei confronti di coloro che sono scontenti a causa mia dev'essere sempre corretto. A volte metteranno in dubbio le mie capacità, ma non dovranno mai mettere in dubbio il mio atteggiamento. Alla fine della giornata voglio essere sicuro di aver messo a disposizione di tutti il meglio di me stesso.

Scelgo tutti i giorni di dirigere gli altri avendo ben presente il lato negativo della leadership. I bravi leader avranno alcuni detrattori. Saranno fraintesi. Ma è una scelta che ho deciso comunque di prendere.

Scelta n. 3: Mi focalizzerò sul presente

Un amico mi ha detto recentemente: "John, tu non hai uno specchietto retrovisore nella vita. Vivi nel presente". Anche se a qualcuno potrebbe apparire una critica, io ho preso questa frase come un grande complimento. Mi sforzo costantemente di

concentrarmi su ciò sta davanti a me. Per anni ho tenuto in ufficio un cartello che diceva: “La giornata di ieri è finita a mezzanotte”. Mi aiutava a restare concentrato sul presente.

“La leadership, tra le altre cose, è la capacità di procurare dolore e di non soffrire… un dolore di breve termine a fronte di un beneficio di lungo termine.”

GEORGE F. WILL

Molti faticano a rinunciare definitivamente alle opportunità di cui non hanno approfittato sul momento. Dedicano una parte troppo consistente della propria vita al tentativo di riciclare un cumulo di rimpianti. Concentrano la parte migliore della propria vita su ciò che poteva essere o su ciò che doveva essere. È come se pensassero di poter cambiare ciò che è stato. Che spreco di tempo!

L’unica cosa che possiamo controllare è ciò che facciamo nel presente. Più pensiamo a ieri, più ci allontaniamo dalle opportunità di oggi. E più ci allontaniamo dalle opportunità, più è difficile tornare indietro. Le opportunità appaiono sempre più positive retrospettivamente che non in chiave futura, e non aspettano nessuno. Dobbiamo essere molto bravi a identificarle. E dobbiamo concentrarci sulle possibilità del presente, anziché sui rimpianti del passato. Le opportunità potrebbero presentarsi in tante forme e potrebbero venire da qualunque direzione. Ma una cosa è certa: si possono vedere e si possono cogliere solo nel presente.

Noi viviamo nel presente, ed è qui che stanno i nostri punti di forza. Tutto ciò che vi è accaduto prima appartiene al passato. Poiché non potete rivivere il passato, nonostante tutti i vostri sforzi, ripartite da zero e occupatevi del futuro. E ricordatevi che, come dice il proverbio, “i nuovi inizi possono venire solo dalle vecchie fini”.

Le scelte che prendiamo fanno veramente di noi ciò che siamo. A ciascuna scelta, noi cambiamo, in meglio o in peggio. Le parole più

sagge che abbia mai letto sul tema delle scelte sono probabilmente quelle scritte da Portia Nelson (una delle più famose attrici e cantati americane degli anni Cinquanta, *n.d.r.*), in una poesia intitolata "Autobiografia in cinque brevi capitoli":

> *Capitolo 1*: Cammino lungo una strada. C'è una grossa buca nel marciapiede. Ci cado dentro. Sono perduta, sono disperata. Non è colpa mia. Ci vuole un'eternità per trovare una via d'uscita.
> *Capitolo 2*: Cammino lungo la stessa strada. C'è una grossa buca nel marciapiede. Faccio finta di non vederla. Ci ricado di nuovo. Non riesco a credere di essere di nuovo là dentro, ma non è colpa mia. Ci vuole ancora tanto tempo per uscirne.
> *Capitolo 3*: Cammino lungo la stessa strada. C'è una grossa buca nel marciapiede. La vedo benissimo. Eppure ci cado dentro di nuovo… è un'abitudine. Tengo gli occhi aperti. So dove sono. È colpa mia. Ne esco immediatamente.
> *Capitolo 4*: Cammino lungo la stessa strada. C'è un grosso buco nel marciapiede. Lo aggiro.
> *Capitolo 5*: Cammino lungo un'altra strada.

Per essere leader di successo, dovete sapere ciò che sostenete e a che cosa vi opporrete. Le scelte principali che fate su come comportarvi e su come dirigere gli altri, oltre a indicare che tipo di leader siete, decidono anche che tipo di leader diventerete. Fatele con la massima ponderazione.

ESERCIZI PRATICI

1. **Quali grandi scelte hanno modificato la vostra vita?** Ognuno di noi ha fatto delle scelte che hanno determinato il corso della nostra vita e ci hanno cambiato. Dedicate un po' di tempo a riflettere e a mettere per iscritto le scelte principali che avete fatto. Per ogni scelta, scrivete come ha cambiato la vostra situazione *e* come ha modificato la vostra personalità. Se l'elenco include scelte negative od opportunità non sfruttate, dovreste elaborare le emozioni che suscitano in voi, e poi andare avanti.

2. **Quali scelte principali avete fatto (o farete) per orientare la vostra leadership?** Nel capitolo descrivo le tre scelte principali che ho fatto riguardo alla mia leadership:

   Scelta n. 1: Gli standard che fisso per me stesso saranno più elevati di quelli che gli altri potrebbero fissare per me.
   Scelta n. 2: Aiutare le persone è più importante che accontentarle.
   Scelta n. 3: Mi concentrerò sul presente.

   Quali scelte farete? Dedicate un po' di tempo a metterle per iscritto (non più di cinque).

3. **Siete preparati a fare scelte difficili?** Che cosa mette i leader in condizione di fare le scelte giuste? E come decidono? Io credo che il miglior modo sia prepararsi ragionando in anticipo su molte di esse. Guardate alle scelte principali che avete messo per iscritto nell'esercizio numero 2. Per ciascuna di esse, scrivetene le implicazioni successive (come ho fatto io). Essere pronti significa aver combattuto metà della battaglia.

CONSIGLI PER IL MENTORING

In tema di scelte, ci sono due modi in cui potete aiutare le persone a cui fate mentoring. Per prima cosa valutate qual è il grado di responsabilità che si assumono per le proprie decisioni. Se qualcuno ha la tendenza a colpevolizzare gli altri o a scivolare nel vittimismo, dovete farglielo notare. Le persone non possono sfruttare al massimo il proprio potenziale di leader se non si assumono la piena responsabilità per se stessi e per le loro azioni. In secondo luogo, aiutatele a elaborare le scelte che dovrebbero fare per diventare leader più efficaci. Non cercate di dire loro che cosa scegliere. Fate domande e inducetele a riflettere, in modo che possano scoprire direttamente le scelte giuste e farsene carico personalmente.

21

L’influenza si dovrebbe prestare, mai regalare

Ho incontrato persone secondo cui mi preoccuperei eccessivamente della leadership. Quando dico: “Dipende tutto dalla leadership”, costoro si mettono immediatamente alla ricerca di eccezioni. Ma io non ne ho ancora trovata una. Credo nella validità del proverbio: “Quando comandano i giusti, il popolo gioisce, ma quando governano gli empi il popolo soffre”[1].

Per oltre trent’anni, ho cercato di insegnare agli altri a diventare leader più efficaci. Significa tentare di aiutarli a diventare più influenti. Dopotutto, la leadership è influenza; niente di più e niente di meno. Per esempio, alcuni anni fa, il mio amico Jim Dornan e io abbiamo scritto un libro, intitolato *Becoming a Person of Influence* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 1993; tr. it. *Sviluppa il leader che c’è in te,* Gribaudi, Milano, 2005). Il nostro obiettivo era aiutare i lettori ad accrescere il proprio potenziale di leadership. E per anni ho tenuto una conferenza su “I cinque livelli della leadership”. L’ho tenuta centinaia di volte. Perché? Perché aiuta le persone a capire quali sono i sistemi per influenzare, e spiega loro come estendere la propria influenza sul prossimo.

La leadership fa veramente la differenza. Un individuo dotato di una forte capacità di influenzare può avere un grosso impatto positivo sulla società. Ecco perché il conte Charles Talleyrand diceva: “Temo più un esercito di cento pecore guidate da un leone che un esercito di cento leoni guidati da una pecora”. Se volete incidere sull’ambiente, lavorate sulla vostra capacità di influenzare

il prossimo. Se volete creare valore per gli altri, aiutateli a lavorare sulla propria capacità di influenzare. Ecco perché ho identificato lo scopo della mia vita nel creare valore per i leader (le persone capaci di influenzare), che moltiplicano il valore per i loro seguaci.

IL VALORE DELL'INFLUENZA

Io credo che perseguire la capacità di influenzare il prossimo non si debba interpretare come un comportamento egocentrico o negativo. L'influenza ha uno scopo che va oltre quello di migliorare la vita di chi la esercita. Sintetizzando al massimo, la capacità di influenzare gli altri ha tre dimensioni fondamentali:

1. L'influenza esiste per parlare a nome di coloro che *non* hanno influenza
Una delle responsabilità principali dei leader è prendere le parti di coloro che non hanno influenza. Negli Stati Uniti, gli afro-americani hanno avuto bisogno per generazioni di una voce che ne rappresentasse le istanze. Nel XX secolo, è stata la voce di Martin Luther King Jr. Era un uomo compassionevole e determinato che difendeva i sofferenti e i poveri, e mostrava a tutti una via per il cambiamento e la rinascita. Il leader che non punta a migliorare la vita degli altri viene meno al suo compito più nobile.

2. L'influenza esiste per parlare a coloro che *hanno* influenza
Un altro beneficio della leadership è la capacità di influenzare le persone influenti. In genere solo un leader riesce a farsi ascoltare da un altro leader. Ho spesso il privilegio di incontrare leader di comunità aziendali, governative, religiose ed educative. Perché posso farlo? Perché sono quarant'anni che cerco di aiutare le persone e mi riconoscono come leader. Non do per scontato questo privilegio, e cerco di sfruttarlo per fare la differenza.

3. L'influenza esiste per essere *trasferita* agli altri

Ci sono cose che possono fare solo i leader. Una di esse è sviluppare altri leader. Ci vuole un leader per allevare un altro leader. Le persone influenti hanno spesso la possibilità di identificare leader potenziali e aiutarli a costruire una solida base su cui sviluppare la propria leadership. È l'argomento di questo capitolo.

UN AIUTO LUNGO IL PERCORSO

Quando i leader sono all'inizio della carriera, non possiedono una grande influenza. Credo che per i giovani leader di talento sia naturale impegnarsi a fondo e ottenere meno credito e meno apprezzamento di quelli che meriterebbero per i loro sforzi, e che per i leader consolidati sia naturale ricevere più credito di quello che si meriterebbero. I giovani leader non sono così scadenti, e i leader più anziani non sono così bravi!

"Temo più un esercito di cento pecore guidate
da un leone che un esercito di cento leoni
guidati da una pecora."

CONTE TALLEYRAND

Mi ritengo molto fortunato, perché alcuni leader più anziani mi hanno aiutato utilizzando la propria influenza a mio favore quando muovevo i primi passi nel mondo della leadership. Gliene sarò eternamente grato. Les Parrott, uno scrittore di successo, mi ha aiutato a far pubblicare il mio primo libro. Carl George e il Charles Fuller Institute mi hanno messo a disposizione come oratore palco nazionale che ha moltiplicato enormemente la mia influenza di leader. Ron Land, un ex dirigente della casa editrice Thomas Nelson, ha usato la sua influenza per inserire i miei libri in importanti canali distributivi. E Bill Bright, il fondatore di Campus Crusade (famosa associazione religiosa americana fondata nel 1951 presso l'Università della California di Los Angeles, *n.d.r.*) mi ha messo un braccio sulla spalla e ha detto a migliaia di persone: "John è un

leader di cui potete fidarvi". Mi ha dato una credibilità che avrei impiegato un decennio a conquistarmi.

L'elenco potrebbe continuare a lungo. Ma di una cosa sono certo: se sono quello che sono, lo devo a dozzine di leader che mi hanno "prestato" la loro influenza in momenti critici della mia vita. Gliene sarò grato per sempre.

REGALARE LA MIA INFLUENZA

Ricordo bene quando la mia influenza di leader ha cominciato a consolidarsi. Quasi da un giorno all'altro, sembrava che non occorresse più l'influenza degli altri per aprirmi le porte e darmi credibilità. Mi stavo creando una buona reputazione nel ruolo di leader. Era bello riuscire a cavarmela da solo e creare valore per altre persone. Più o meno nello stesso periodo, cominciò ad accadere un'altra cosa che non mi aspettavo minimamente. Le persone iniziavano a chiedermi di usare la mia influenza a loro favore. Poiché la mia motivazione all'esercizio della leadership era aiutare la persone, regalavo volentieri la mia influenza a chiunque la chiedesse, senza condizioni di sorta. È stata una decisione sbagliata. Ho scoperto ben presto che molti mi sfruttavano. Ecco che cosa intendo dire:

Usando la mia influenza non consolidavano la loro leadership
All'inizio della mia carriera, tutte le volte che beneficiavo dell'influenza di un leader più esperto, coglievo l'occasione per legittimare me stesso. Il leader mi aveva aperto la porta; stava a me sfruttare al meglio quell'opportunità. Mi sono impegnato al massimo per ottenere credibilità e per dimostrare il mio valore.

Non era sempre così con le persone a cui regalavo la mia influenza. Molti sono stati ben lieti di avere un'opportunità grazie alla mia influenza, ma non ne hanno *fatto* niente. Non si sono legittimati; anzi, hanno dato per scontato di poter sempre fare affidamento sulla mia influenza. Quando fosse venuta meno, e si fossero sentiti "scarichi", sarebbero tornati a chiedermi un nuovo

intervento. Avrebbero chiesto ancora una volta il mio appoggio ufficiale. Mi avrebbero chiesto di aprire loro altre porte. Mi avrebbero chiesto di mobilitare altri miei seguaci per aiutarli.

Avevo usato la mia influenza per lasciare loro abbastanza tempo da costruirsi una credibilità. Ma non l'hanno fatto. E siccome avevo regalato loro la mia influenza senza condizioni né aspettative, dedicavo molto tempo a promuoverne l'immagine e ad appoggiarli. Se alla fine non sono in grado di dirigere da soli, i leader sono poco utili all'organizzazione.

Davano per scontata la mia influenza

Quando le persone si aspettano che le tiriate costantemente fuori dai pasticci, e continuano a usare la vostra influenza per consoli dare il proprio ruolo di leadership, non ci metteranno molto a dare per scontata la vostra influenza. A me è accaduto sovente. Lo scarso impegno e l'inesperienza di leader deboli si traducevano spesso in un atteggiamento radicato. Si abituavano a ottenere il mio intervento tutte le volte che si trovavano in difficoltà, e cominciavano ad aspettarselo. Mentre io aspettavo che tirassero fuori il meglio di se stessi, loro si aspettavano che io gli dessi una mano. Speravano che mi facessi carico di una quota sempre più consistente delle loro responsabilità. È molto più facile fare bella figura quando le tue responsabilità se le prende qualcun altro. Alcuni cominciavano addirittura a chiedersi perché non accorrevo più rapidamente in loro soccorso quando avevano bisogno di aiuto.

Non erano in grado di costruire l'organizzazione trasferendo l'influenza ad altri

Come ho giù detto, una delle ragioni più urgenti per sviluppare la propria capacità di influenzare è che la si può trasferire ad altri. Coloro che non hanno alcuna influenza non possono trasferirla ad altre persone. Non si può dare ciò che non si possiede. Perché questo è così importante? Per fare crescere un'organizzazione bisogna sviluppare dei leader. Se le persone che dirigete non sono in grado di farlo, siete in presenza di un vincolo che limiterà la vostra organizzazione. Coloro che prendevano continuamente in prestito la

mia influenza non erano in grado di prestarla ad altri. Dunque, sotto la loro leadership non si sviluppavano né si moltiplicavano altri leader.

CHIAMIAMOLO PRESTITO

Quando donavo incondizionatamente la mia leadership agli altri, la buona notizia era che le mie motivazioni erano giuste. La cattiva notizia era che mostravo poco discernimento nel mio ruolo di leader. Regalare la propria influenza a persone che non possono o non vogliono usarla appropriatamente è uno spreco di tempo, impegno e risorse da parte del leader. È come regalare dell'oro a qualcuno che lo seppellirà nel cortile di casa sua e se ne dimenticherà.

Alla fine mi sono reso conto che l'influenza non si dovrebbe mai regalare: si dovrebbe solo prestare! È una sorta di investimento, per cui dovreste attendervi un ritorno. E proprio come avviene per un investimento finanziario, quando non c'è un ritorno soddisfacente, dovreste investire altrove. Solo un pazzo butta via i soldi.

Adesso vedo le cose in un altro modo. Seguo alcune direttive che mi aiutano a prestare la mia influenza. Forse aiuteranno anche voi quando gli altri vi chiederanno di usare la vostra in loro favore.

Non tutti riceveranno in prestito la mia influenza

Come una banca si procura delle garanzie prima di prestare dei soldi, anch'io mi procuro delle garanzie prima di prestare la mia influenza. Prima di sponsorizzare le persone e di aprire loro delle porte, voglio sapere chi sono, voglio capirne il carattere. Voglio sapere perché vogliono quel prestito. Voglio sapere qual è il loro "piano di investimento". E voglio sapere come intendono ripagare il prestito in termini di risultati.

Coloro che riceveranno in prestito la mia influenza dovranno risponderne

Prima, quando regalavo la mia influenza, facevo ipotesi su come le persone l'avrebbero usata e come vi avrebbero dato seguito nei loro piani. Non lo faccio più. Adesso mi rendo conto che nel mio ruolo di influenzatore ho il dovere conoscere i loro programmi e di accertarmi che il mio investimento abbia senso. A questo fine, esercito un controllo periodico per essere sicuro che sia stata una "transazione" sensata e che stia dando un rendimento soddisfacente.

Mi aspetto un ritorno soddisfacente sul mio prestito

Quando uso la mia influenza a beneficio delle persone, mi aspetto che migliorino nel ruolo di leader. Voglio *vedere* un'accelerazione nella loro crescita. Voglio *sapere* che la loro influenza è aumentata. Il mio tempo e le mie risorse sono limitati. Ho sessant'anni. Voglio che tutti i miei investimenti sulla leadership vadano a buon fine. Se i leader a cui presto la mia influenza non migliorano – e non usano la loro influenza per allevare altri leader – mi riservo il diritto di smettere di investire e di aiutare qualcun altro.

* * *

Oggi, quando investo la mia influenza su un leader potenziale, lo faccio con la massima attenzione. Esamino a fondo la persona. Le pongo tantissime domande. E metto bene in chiaro le condizioni, spiegando a chiare lettere che si tratta di un prestito, e non di un regalo. E poi, se tutto mi sembra a posto, presto loro la mia influenza, con piacere e con disponibilità. Perché? Perché si tratta di un investimento che sono convinto di voler fare. I leader potenziali hanno la possibilità di incidere sul futuro con la propria influenza.

Recentemente ho scritto un testo che esprime esattamente il mio modo di pensare su questo argomento. Lo chiamo "il mio contratto di prestito a favore dei leader potenziali":

> Io posso darti una posizione di leadership.
>
> Tu devi ottenere il permesso di dirigere.
>
> Io posso darti l'opportunità di dirigere.
>
> Tu devi sfruttare al meglio questa opportunità.

Io posso presentarti come un leader dotato di potenziale.
Tu devi rispondere alle attese sviluppando pienamente il tuo potenziale.
Io posso convincere le persone a seguirti oggi.
Tu devi convincere le persone a seguirti domani.
Ti concedo la mia influenza a titolo di prestito, e non di regalo.
Esprimi gratitudine, e usala saggiamente.
Procurami un ritorno sul mio investimento.
Procura ad altri un ritorno sul mio investimento.
Procura a te stesso un ritorno sul mio investimento.

Una delle persone su cui sto investendo e a cui sto prestando la mia influenza è Chris Hodges, un ottimo leader e un mio amico personale che vive a Birmingham, in Alabama. Chris esercita la sua leadership con uno stile pacato e umile. Ultimamente ho ricevuto un suo biglietto che diceva:

> John, hai creato valore per me attraverso il tuo prezioso comportamento. Non avresti potuto farlo se non fossi una persona di valore. Mi hai consentito di prendere a prestito la tua influenza, il tuo nome, le tue relazioni e la tua saggezza. Ho incontrato persone che non avrei mai incontrato, ho formato leader che non avrei mai formato, e ho raggiunto un livello di leadership che non avrei mai potuto raggiungere da solo, senza la tua influenza. Grazie di cuore!

Le cose che ho dato a Chris e che egli descrive nel suo biglietto non sono state il frutto di una scelta casuale. Volevo deliberatamente metterlo in contatto con persone e risorse a cui non poteva ancora accedere con la sua influenza, dargli un seguito che non aveva ancora potuto ottenere con la sua leadership, e aiutarlo ad avere un successo che non aveva ancora raggiunto da solo.

Sono felicissimo di aiutarlo. Negli ultimi anni ho visto l'influenza che aveva già aumentare sostanzialmente. E Chris la sta moltiplicando attraverso lo sviluppo di molti altri leader. Massimizza tutto ciò che riceve, e non torna mai a chiedermi altro ancora. Quando torna da me, è perché vuole restituirmi qualcosa. Chris ha davanti a sé un futuro molto brillante!

Non so come vi comportate con gli altri sotto questo aspetto. Se avete influenza e la regalate indiscriminatamente agli altri, vi invito caldamente a *prestarla.*

Che cosa accade se invece non avete una grossa influenza? In questo caso, avete un altro problema. Dovete candidarvi ad acquisire influenza, sia attraverso un'investitura da parte dei vostri collaboratori sia grazie a un "prestito" da parte di un altro leader più esperto. In un modo o nell'altro, potete farlo coltivando le seguenti caratteristiche:

• Conoscenza: ciò che sapete.
• Abilità: ciò che fate.
• Carattere: ciò che siete.
• Passione: ciò che sentite.
• Successo: ciò che realizzate.
• Intuito: ciò che percepite.
• Fiducia: la sicurezza che infondete negli altri.
• Carisma: il modo in cui interagite.

Se possedete queste caratteristiche, la vostra influenza è destinata ad aumentare. Gli altri vi ammireranno, proveranno un'attrazione naturale nei vostri confronti e cominceranno spontaneamente a seguirvi. Quando avrete un seguito, sarete in grado di cominciare ad aiutare gli altro. E quando lo farete, ricordatevi che l'influenza andrebbe prestata, ma mai regalata.

ESERCIZI PRATICI

1. **Ci sono persone di cui dovete prendere le parti?** Il film *Amazing Grace* racconta la storia di William Wilberforce, un parlamentare inglese del XVIII secolo che dedicò tutta la vita al progetto di abolire la schiavitù in Inghilterra. Ci sono persone che hanno bisogno di voi affinché ne difendiate i diritti? Come potete usare la vostra influenza per aiutare altri che non sono in grado di aiutare se stessi?

2. **Che cosa vi aspettate in cambio della vostra influenza?** Se avete una certa influenza, potete usarla per aiutare altri leader che hanno meno influenza di voi. Lo state facendo? Cominciate a prestarla ad altri soggetti che ne faranno buon uso. E ricordatevi di esprimere apertamente le vostre aspettative. Forse potreste usare il mio contratto di prestito per i leader potenziali.

3. **Dovete accrescere il vostro livello di influenza nei confronti degli altri?** Se non avete l'influenza che vorreste avere, cercate di lavorare sulle otto caratteristiche elencate nel capitolo:

   - Conoscenza: riflettete quotidianamente, in modo che l'esperienza meditata vi renda più saggi.
   - Abilità: imparate ogni giorno nuove cose sul vostro lavoro, e svolgetelo a livello di eccellenza.
   - Carattere: impegnatevi quotidianamente a rispettare il più elevato standard di integrità.
   - Passione: cercate di capire qual è la cosa più importante per voi e impegnatevi a perseguirla quotidianamente.
   - Successo: massimizzate quotidianamente il tempo che avete a disposizione, per ottenere risultati.
   - Intuito: dedicate quotidianamente la dovuta attenzione agli aspetti intangibili della leadership.
   - Fiducia: siate sempre consapevoli di ciò che state facendo e create quotidianamente fiducia negli altri.
   - Carisma: concentratevi sugli altri e mostrate quotidianamente il vostro interesse per loro.

   Se lavorerete su questi aspetti, aumenterete la vostra influenza sugli altri e vi candiderete a ricevere un prestito di influenza da parte di altri leader.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Quando avete deciso di cominciare a fare mentoring, probabilmente vi aspettavate qualche ritorno sul vostro investimento in termini di produttività. Se non avete esplicitato quelle aspettative, fatelo ora. Spiegate alle persone a cui fate mentoring come e perché vi aspettate che crescano. Specificate qual è il tipo di influenza che dovrebbero sviluppare. Chiedete di cominciare fin da subito a fare progressi.

22

In cambio di ciò che ottenete, dovete rinunciare a qualcosa

Qual è la chiave per migliorare come leader? Detto in altre parole, qual è il maggiore ostacolo che vi trovate davanti quando avete iniziato a realizzare i vostri obiettivi e ad assaporare il successo? Io credo che sia la capacità di spogliarvi di ciò che avete, in modo da poter puntare a qualcosa di nuovo. Il maggiore ostacolo che i leader si trovano di fronte può essere proprio il loro successo. In altre parole, come dice Rick Warren, "il più grande pericolo per il successo di domani, è il successo di oggi".

Nel 1995, ho dovuto affrontare una delle decisioni più difficili della mia vita. Avevo alle spalle ventisei anni di brillante carriera nel ruolo di pastore protestante. Ero nella miglior posizione in cui mi sarei potuto trovare. Avevo quarantotto anni ed ero al top della carriera.

> "Il più grande pericolo per il successo di domani è il successo di oggi."
>
> Rick Warren

La chiesa che dirigevo, la Skyline Wesleyan Church, era all'epoca la chiesa "simbolo" della nostra congregazione. Aveva una reputazione nazionale e una notevole influenza. La chiesa e io eravamo molto rispettati. Le persone mi stimavano moltissimo.

Avevo dedicato più di un decennio a sviluppare dei leader, e la congregazione era molto solida. E operava a San Diego, in California, una delle città più belle degli Stati Uniti. Era una situazione ideale, sia dal punto finanziario, sia dal punto di vista professionale. Credo proprio che avrei potuto mettere le radici e restarci fino alla pensione. L'unico grosso ostacolo che avevo davanti era il trasferimento della chiesa, che molto probabilmente saremmo stati in grado di attuare. (Il leader che ha preso il mio posto l'ha realizzato.)

Avevo solo un problema. Volevo migliorare come leader. Volevo avere un impatto nazionale e internazionale. E non potevo averlo se restavo in quella posizione. Mi rendevo conto che per crescere ancora avrei dovuto affrontare molti cambiamenti difficili, e avrei avuto bisogno di molto più tempo di quello che avevo a disposizione mentre dirigevo la chiesa. Capivo di dover rispondere a una domanda fondamentale: sono disposto a rinunciare a tutto quello che ho in cambio di un'ulteriore crescita?

QUANTO VALE LA CRESCITA?

È una domanda che tutti i leader devono porsi più di una volta nell'arco di una brillante carriera. In *Leading Without Power* (Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1997), Max DePree scrive: "Cercando di evitare i rischi, corriamo veramente il pericolo di pregiudicare ciò che è più importante nella vita, raggiungere la crescita, il nostro potenziale, e contribuire effettivamente a un obiettivo comune".

"Cercando di evitare i rischi, corriamo veramente il pericolo di pregiudicare ciò che è più importante nella vita, raggiungere la crescita, il nostro potenziale, e contribuire effettivamente a un obiettivo comune."

MAX DEPREE

Ho cominciato ad apprendere questa lezione sulla necessità di dover fare delle rinunce quand'ero bambino. Mio padre mi diceva spesso: "Paga adesso, gioca dopo". In effetti, me l'ha detto un sacco di volte, perché a me piaceva molto giocare e non volevo *mai* pagare! Voleva insegnarmi a fare prima la cosa difficile e poi a divertirmi. Ho imparato da lui che nella vita paghiamo tutti quanti. Tutto ciò che otteniamo ci impone un prezzo. La domanda è quando pagheremo questo prezzo. Più tardi lo paghiamo, più alto diventa il prezzo. È come se si applicasse l'interesse composto. Una vita di successo è una serie di rinunce. Nella mia carriera ho scambiato ripetutamente la sicurezza con le opportunità. Ho rinunciato a quella che molti considererebbero una posizione ideale per poter crescere come leader o per avere un impatto più consistente.

Ho scoperto che più saliamo nella scala gerarchica, più è difficile fare delle rinunce. Perché? Perché abbiamo molte più cose a cui dobbiamo rinunciare. Le persone parlano spesso dei sacrifici che hanno dovuto fare all'inizio della propria carriera. Ma per la verità, all'inizio quasi tutti hanno ben poco a cui rinunciare. L'unica cosa preziosa che possiedono è il tempo. Ma quando facciamo carriera, abbiamo più cose e facciamo più fatica a rinunciare a ciò per cui abbiamo lavorato. Ecco perché molti scalano solo metà della montagna del proprio potenziale e poi si fermano. Arrivano al punto in cui non sono più disposti a rinunciare a qualcosa per ottenere un nuovo miglioramento. Di conseguenza, si fermano, e in alcuni casi per sempre.

Mentre riflettevo su ciò a cui rinunciavo scegliendo di abbandonare la chiesa per diventare scrittore, oratore e formatore a tempo pieno, chiesi consiglio ad alcuni mentori di fiducia. Uno di loro, lo scrittore e consulente Fred Smith, mi sottopose queste riflessioni:

> Nella natura umana c'è qualcosa che ci spinge a restare dove ci troviamo bene. Cerchiamo di trovare un luogo riposante, in cui lo stress è accettabile e la remunerazione è soddisfacente. Dove abbiamo rapporti consolidati con le persone, senza il fastidio di dover incontrare nuove persone e di trovarci in situazioni insolite. Naturalmente, tutti noi abbiamo bisogno di rilassarci per un certo

> periodo. Saliamo nella scala gerarchica e poi ci fermiamo per abituarci a quel livello di responsabilità. Ma una volta che abbiamo assimilato ciò che abbiamo appreso, riprendiamo a salire. È doloroso quando sappiamo di aver effettuato l'ultima ascesa. Quando ciò avviene, siamo diventati vecchi, a quaranta come a ottant'anni.

Quella riflessione mi spinse oltre l'ostacolo. Lasciai l'incarico pastorale. Avrei cercato di crescere ancora o mi sarei bruciato in quel tentativo!

CHE COSA METTERETE IN GIOCO?

Subito dopo aver dato lasciato il servizio pastorale riflettei sul prezzo della crescita e scrissi una lezione, intitolata "Le dieci rinunce che vale la pena effettuare". Credo che le lezioni che ho imparato, che mi sono state di grande aiuto, possano esserlo anche per voi.

1. Scambiate il successo con la realizzazione
Ho già detto che all'inizio della mia carriera mi preoccupavo soprattutto di compiacere le persone. Volevo l'approvazione dei miei seguaci, l'ammirazione dei colleghi e i riconoscimenti dei miei superiori. Ero schiavo del successo. Ma gli elogi sono come il fumo, che svanisce in un attimo. Le coppe e le medaglie si arrugginiscono. E i soldi si spendono in fretta. Decisi che preferivo *fare* qualcosa di concreto, anziché crogiolarmi in quell'immagine di successo. Quella decisione ha pagato, come hanno pagato quasi tutte le rinunce che avrei fatto nella vita.

2. Scambiate la sicurezza con il significato
Avere successo non vuol dire semplicemente essere occupati. Conta ciò a cui dedicate la vita. I grandi leader della storia erano tali non a causa di ciò che possedevano o di ciò che ottenevano, ma di ciò a cui avevano dedicato la vita. Hanno fatto la differenza!

Io ho scelto una carriera in cui mi aspettavo di fare la differenza. Ma quella scelta non mi ha esentato dall'obbligo di assumermi dei rischi per fare cose più significative. La stessa regola vale per voi, quale che sia la professione che avete scelto.

3. Scambiate il beneficio finanziario con il potenziale futuro

Uno dei paradossi della mia vita è che non sono mai stato motivato dai soldi; eppure Margaret e io siamo arrivati ad avere una situazione finanziaria più che buona. Perché? Perché abbiamo sempre anteposto il potenziale futuro al beneficio finanziario.

C'è sempre la tentazione di dare la priorità ai soldi. Ma questo ci riporta all'idea di pagare prima e giocare dopo. Se siete disposti a scambiare un sacrificio finanziario immediato con l'opportunità di accrescere il vostro potenziale, avrete quasi sempre maggiori ricompense, anche finanziarie.

4. Scambiate il piacere immediato con la crescita personale

Se c'è una cosa che la nostra cultura ha sempre fatto fatica ad accettare, è il rinvio della gratificazione. Se guardate alle statistiche sull'indebitamento (elevatissimo) e sul risparmio delle famiglie (sempre più limitato), potete rendervi conto di come le persone cerchino sempre una gratificazione immediata.

Quand'ero ragazzo, la scuola mi annoiava, e non vedevo l'ora che finisse. Non avrei desiderato altro che abbandonare gli studi, sposare Margaret, la mia fidanzatina del liceo, e giocare a basket. Ma siccome sognavo una carriera da leader, sono andato al college, mi sono laureato, e solo dopo aver ottenuto il sospirato pezzo di carta sposai Margaret. Sono stati quattro anni *lunghissimi.*

Margaret e io abbiamo ripetutamente rinviato o sacrificato piaceri, comodità o lussi per perseguire opportunità di crescita personale. Non ce ne siamo mai pentiti.

5. Scambiate nuove esperienze con la focalizzazione

Ad alcuni piace spaziare su più fronti. Il problema di questo approccio è che si finisce per non eccellere veramente in niente. Certo, quando siete giovani, dovreste sperimentare nuove cose,

cercare di capire dove stanno i vostri punti di forza e i vostri interessi. Ma più vecchi diventate, più focalizzati dovreste essere. Potete andare lontano solo se vi specializzate in qualcosa. Se studiate la vita dei grandi uomini e delle grandi donne, scoprirete che erano estremamente focalizzati. Quando scoprite qual è la vostra vocazione naturale, assecondatela.

6. Scambiate la quantità con la qualità della vita

Devo confessare di avere una mentalità orientata alla massimizzazione del valore. Se uno è bene, quattro è meglio. Se qualcuno mi dice di poter raggiungere un obiettivo di venti, lo incoraggio a puntare su un obiettivo di venticinque. Quando metto su CD un'ora di lezione sulla leadership, voglio riempirlo talmente di contenuti, che per recepirli tutti quanti bisogna ascoltarlo cinque volte.

Per questa mia inclinazione naturale alla massimizzazione del valore, nella mia vita ho sempre avuto spazi molto scarsi. Per anni la mia agenda è stata piena zeppa, e concedevo pochissimo tempo al relax. Ricordo di aver invitato a casa mio fratello Larry e sua moglie, e di essermi sentito rispondere: "No, grazie, sei troppo occupato. Anche se venissimo, non ti vedremo mai".

Ho letto da qualche parte che il presidente di una grande casa editrice aveva incontrato un saggio per chiedergli consigli. Dopo avergli descritto il caos che regnava nella sua vita, rimase qualche istante in silenzio, in attesa del prezioso responso. All'inizio, il vecchio saggio non aprì bocca. Prese una teiera e cominciò a versare il tè in una tazza. Poi continuò a versarlo fino a quando il tè fuoriuscì dalla tazza e iniziò a bagnare la tavola.

"Ma che cosa sta facendo?", esclamò l'editore.

"La sua vita", gli rispose il saggio, "è come una tazza di tè troppo piena. Non c'è spazio per nulla di nuovo. Deve eliminare qualcosa, non aggiungere altre cose".

Ho fatto molta fatica a modificare la mia mentalità, rinunciando alla quantità per la qualità. Per essere sincero, ci sto ancora lavorando. L'infarto che ho avuto nel 1998 ha certamente inciso sul mio comportamento in questo aspetto. La stessa cosa ha fatto la

nascita dei miei nipotini. Adesso dedico più tempo a ciò che conta veramente nella mia vita. Vi suggerisco di fare la stessa cosa.

7. Scambiate l'accettabile con l'eccellente
Questo consiglio è così ovvio da apparire praticamente superfluo. Le persone non sborsano volentieri dei soldi per un prodotto mediocre. Non si lasciano impressionare da ciò che è meramente accettabile. I leader non fanno carriera sulle ali della mediocrità. Se una cosa merita di essere fatta, fatela al meglio, o non fatela per niente.

8. Scambiate l'addizione con la moltiplicazione
Quando da esecutori diventano leader, le persone possono avere un impatto molto maggiore. È un grosso salto di qualità perché, come affermo in *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2003; tr. it. *Le 17 leggi indiscutibili del lavoro di squadra,* Gribaudi, Milano, 2006), uno è un numero troppo basso per arrivare alla grandezza. Ma c'è un altro salto di qualità che è più difficile e ancora più significativo: trasformarsi da sommatori a moltiplicatori.

I leader che raccolgono seguaci *aggiungono* valore a ciò che essi possono realizzare. I leader che sviluppano altri leader *moltiplicano* le proprie capacità.

I leader che raccolgono seguaci *aggiungono* valore a ciò che essi possono realizzare. I leader che sviluppano altri leader *moltiplicano* le proprie capacità. Come mai? Per ogni leader che sviluppano o che attraggono, essi non acquisiscono solo il contributo di quell'individuo; acquisiscono anche il contributo di tutte le persone da lui dirette. questo processo ha uno straordinario effetto moltiplicatore. Ogni grande leader, ovunque o in qualunque epoca abbia operato, era un leader di leader. Per arrivare al massimo livello di leadership, dovete imparare a essere dei moltiplicatori.

9. Scambiate la prima metà della vita con la seconda metà
Bob Buford, nel suo libro *Halftime* (Zondervan, Grand Rapids, Michigan, 1995), afferma che quasi tutti coloro che hanno successo nella prima metà della propria vita cercano di vivere nello stesso modo la seconda metà. In realtà vuole dire che raggiungono un punto di arresto e che non sono disposti a scambiare quello che hanno con un nuovo modo di fare le cose, perché è molto più facile restare legati a ciò che è familiare.

Se siete nella seconda metà della vostra vita, probabilmente avete trascorso gran parte del tempo a pagare il prezzo del successo. Non sprecatela. Siate pronti a scambiarlo con la ricerca di significato. Fate cose che vi sopravviveranno. Se siete nella prima metà della vostra vita, continuate a pagare il prezzo del successo in modo da avere qualcosa da offrire nella seconda metà.

10. Scambiate il lavoro che fate per Dio con un po' di tempo da dedicare a Dio
Avendo esercitato il servizio sacerdotale per molti anni, comprendo la profonda soddisfazione che si prova lavorando per Dio. Ma capisco anche quanto sia pericoloso continuare a lavorare *per* Dio senza essere costantemente in contatto *con* Dio.

Se non siete credenti, questo suggerimento potrebbe apparirvi privo di senso. Ma se la fede ha un ruolo importante nella vostra vita, ricordatevi che per quanto centrale sia il lavoro, non si può certo paragonare al riuscire a mantenere un contatto con il Creatore.

SIETE DISPOSTI A FARE DELLE RINUNCE PER CRESCERE?

Per eccellere nella leadership, dovete imparare a viaggiare leggeri. Dovete imparare a liberarvi dei pesi prima di assumere nuovi carichi. La gente tende naturalmente a resistere a questa idea. Vogliamo restare nella nostra zona di sicurezza e restare attaccati a ciò che conosciamo bene. A volte le circostanze ci costringono a rinunciare a qualcosa, per cui abbiamo la possibilità di acquisire qualcosa di nuovo. Ma il più delle volte, se vogliamo realizzare

scambi positivi, dobbiamo mantenere l'atteggiamento giusto ed essere disposti a rinunciare spontaneamente a qualcosa.

Per eccellere nella leadership, dovete imparare a viaggiare leggeri. Dovete imparare a liberarvi dei pesi prima di assumere nuovi carichi.

Durante la guerra civile, al presidente Abramo Lincoln fu sottoposta la richiesta di altre 500.000 reclute per l'esercito. I consiglieri lo invitarono caldamente a respingerla, perché pensavano che accogliendola si sarebbe giocato la rielezione. Ma la decisione di Lincoln fu irrevocabile.

"Non è necessario che io venga rieletto", disse, "mentre è necessario che le truppe al fronte vengano rafforzate da altri 500.000 uomini, di cui disporrò la coscrizione. Se questo mi costerà la rielezione, ne uscirò comunque vittorioso".

Lincoln è stato uno dei più grandi presidenti degli Stati Uniti perché era disposto a rinunciare a tutto tranne che alla responsabilità finale. È il tipo di atteggiamento che devono avere i leader. Ogni progresso che speriamo di fare nella qualità della nostra leadership comporta un nuovo livello di cambiamento. Non si può avere una cosa senza l'altra. Se volete migliorare come leader, preparatevi a dover compiere degli scambi.

* * *

Come ho già detto, ho compiuto sessant'anni nel febbraio 2007. Pochi mesi prima del mio compleanno, ho trovato il tempo di memorizzare questa preghiera perché volevo recitarla in presenza di amici e familiari in occasione del mio compleanno:

O Signore, adesso che sto invecchiando, penso di voler essere considerato…
Riflessivo, anziché naturalmente dotato,
Amorevole, anziché rapido o brillante,
Gentile, anziché potente,

Capace di ascoltare, più che un grande comunicatore,
Disponibile, anziché grande lavoratore,
Disposto al sacrificio, anziché una persona di successo,
Affidabile, invece che famoso,
Soddisfatto, anziché ambizioso,
Capace di controllare me stesso, anziché facile all'entusiasmo,
Generoso, anziché ricco, e
Compassionevole, più che competente.
Voglio essere a disposizione degli altri.

Mi sto sforzando di diventare quella persona. Sto ancora facendo degli scambi.

Oggi più che mai mi rendo conto che i compleanni significativi di una persona possono segnare il passaggio del tempo, o i cambiamenti che ha introdotto nella sua vita per realizzare il proprio potenziale e diventare la persona che doveva essere nei disegni divini. Ogni anno che passa, voglio fare scelte giuste che facciano di me una persona migliore, mi aiutino a diventare un leader più efficace e abbiano un impatto positivo sugli altri. Ciò richiede la disponibilità a effettuare continuamente degli scambi perché, per tutto ciò che ottenete, dovete rinunciare a qualcosa*.

ESERCIZI PRATICI

1. **Quali scambi avete effettuato?** Considerate le dieci rinunce elencate nel capitolo:

    1. Successo in cambio di realizzazione.
    2. Sicurezza in cambio di significato.
    3. Vantaggio economico in cambio di potenziale futuro.
    4. Piacere immediato in cambio di crescita personale.
    5. Nuove esperienze in cambio di focalizzazione.
    6. La quantità di vita in cambio della qualità di vita.
    7. L'accettabile in cambio dell'eccellente.
    8. L'addizione in cambio della moltiplicazione.

9. La prima metà della vita in cambio della seconda metà.
10. Il lavoro che fate per Dio in cambio di un po' di tempo da dedicare a Dio.

Quale di questi scambi direste di aver effettuato in passato? (Se non siete in grado di citare un esempio *specifico,* vuol dire che non avete effettuato alcuno scambio.) Valeva la pena di fare quello scambio? Perché?

2. **Quali altri scambi dovete effettuare?** Le dieci voci elencate al punto 1 compongono il mio elenco. Quali altri scambi vanno inseriti nel vostro elenco? Dedicate qualche ora a riflettere su altri scambi, positivi o negativi, che avete già effettuato. Poi create un elenco di scambi che ritenete possano esservi di beneficio in futuro.

3. **Che cosa scambierete con il bene dei vostri collaboratori?** Ha detto Max DePree: "La prima responsabilità di un leader è definire la realtà. L'ultima è dire grazie. Tra l'una e l'altra, il leader si mette a servizio degli altri". A che cosa siete disposti a rinunciare per il bene dei vostri collaboratori e della vostra organizzazione? Rinuncerete a benefit e a privilegi? Accetterete una remunerazione inferiore? Rinuncerete al merito e vi prenderete la colpa?

CONSIGLI PER IL MENTORING

Ora che avete acquisito familiarità con il concetto di scambio, chiedete alle persone a cui fate mentoring che cosa desiderano scambiare. Forse vi risponderanno citando il loro obiettivo personale. Ma chiedete di focalizzarsi su quella che sarà la fase successiva del loro percorso di crescita. Chiedete che cosa possiedono attualmente che varrebbe la pena di scambiare, o a che cosa potrebbero dover rinunciare per raggiungere il prossimo obiettivo. Uno dei grandi pregi

di un esperto è la capacità di vedere in anticipo ciò che gli altri non sono ancora in grado di vedere, e di aiutarli a definire e a percorrere una rotta che li porterà a destinazione.

---

* Per guardare il video di una lezione di John Maxwell su questo principio di leadership e accedere ad altri utili strumenti e informazioni, visitate www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

23

Chi inizia il viaggio insieme a voi raramente lo finisce con voi

Tutte le volte che cammino nell'aeroporto O'Hare di Chicago e passo davanti a una certa fila di telefoni pubblici, mi torna in mente un episodio che mi è accaduto nel 1980. Allora ero un leader già da undici anni. Nei primi anni, l'organizzazione che dirigevo era così piccola che Margaret e io riuscivamo a fare tutto. Ma nel 1980 iniziammo a mettere insieme e a costruire un team. Era ciò che desideravo e programmavo da tempo. Fin dall'inizio della mia carriera avevo immaginato come sarebbe stato il mio team. Avremmo avuto piena unità di intenti. Avremmo fatto grandi cose. Saremmo stati insieme per sempre.

Uno dei primi collaboratori che ho selezionato è stata la mia assistente, "Sue". Era un'intima amica mia e di Margaret, ed era veramente brava. I primi due anni hanno rispecchiato esattamente le mie speranze e i miei sogni. Sue ha fatto un ottimo lavoro per me, e Margaret e io abbiamo fatto molte cose insieme a lei e a suo marito. Un lavoro non sembra neanche un lavoro quando lo si svolge con persone di valore a cui si vuole bene.

Quando mi si è presentata una nuova opportunità di carriera, naturalmente, volevo portare Sue con me. Ciò significava trasferirsi in un'altra città, ma lei e suo marito volevano continuare a lavorare insieme a noi. Margaret e io ne fummo entusiasti. Poco tempo dopo, andammo tutti e quattro in quella che sarebbe stata la nostra nuova città e iniziammo a cercare casa insieme. C'era un grande attivismo,

facevamo piani ed eravamo eccitati per quello che ci riservava il futuro.

Un paio di settimane dopo, mentre ero in viaggio, chiamai in ufficio Sue dall'aeroporto di Chicago. Di solito era molto allegra, ma quel giorno non lo era affatto. Parlammo di lavoro per qualche minuto, ma poi lei interruppe la conversazione.

"John, devo dirti una cosa", disse all'improvviso. "Non ci trasferiamo più. Mio marito e io abbiamo deciso di restare dove stiamo."

Ero tramortito. *Che cos'era successo?* Ci riflettei mentre mi dirigevo al cancello d'imbarco. Era evidente che di lì a poco le nostre strade si sarebbero divise. Ero molto triste e deluso. Mentre mi imbarcavo sull'aereo, mi si chiarì nella mente una verità della leadership, nonostante il dispiacere che provavo: coloro che iniziano il viaggio insieme a voi raramente lo finiscono con voi.

POCHI REGGONO ALLA DISTANZA

Questa lezione è stata probabilmente quella che mi ha più coinvolto dal punto di vista emotivo quando ho tentato di metterla per iscritto. Sono una persona altamente orientata alle relazioni. Amo la gente e mi piace particolarmente lavorare in team. Ho guidato tantissimi team e ho studiato il lavoro di squadra per più di quarant'anni. Nel 2001, ho scritto un libro intitolato *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2003; tr. it. *Le 17 leggi indiscutibili del lavoro di squadra,* Gribaudi, Milano, 2006), in cui sottolineavo l'importanza del mio team e spiegavo quello che fa per me:

> Il mio team è la mia gioia. Farei qualunque cosa per i membri del mio team, perché loro fanno di tutto per me:
>
> Il mio team mi rende migliore di come sono.
> Il mio team moltiplica il mio valore per gli altri.
> Il mio team mi mette in condizione di fare quello che so fare meglio.

Il mio team mi lascia più tempo.

Il mio team mi rappresenta dove non posso andare.

Il mio team è una comunità solidale.

Il mio team soddisfa i desideri del mio cuore.

All'epoca, elencai i dodici membri chiave del team che costituivano la mia cerchia ristretta. Oggi ne restano solo sei. È triste constatare che quelli che ti sono più vicini oggi potrebbero non esserlo per sempre!

TUTTI A BORDO!

Nei miei primi anni da leader, davo per scontato che tutti i membri del team mi avrebbero accompagnato nel mio percorso professionale, e pensavo che fosse un mio preciso compito assicurarmi che lo facessero. Se la mia organizzazione si poteva paragonare a un treno che correva lungo un binario, io ero – al tempo stesso – il macchinista e il capotreno. Guidavo il treno e mi assicuravo che tutti fossero a bordo. Se facevamo una sosta, al momento di ripartire gridavo: "Tutti a bordo!". Se qualcuno mancava all'appello, andavo a cercarlo. E se non voleva tornare a bordo, lo prendevo di peso, lo riportavo al suo posto e gli servivo uno snack. Ero deciso a tenerli a bordo con me per il viaggio, a tutti i costi.

Tutte le volte che ignorate la realtà in favore
delle relazioni, avrete dei problemi.

Da allora ho imparato molte cose. Mi ci sono voluti un po' di anni, ma alla fine ho scoperto che…

Non tutti *intraprenderanno* il viaggio insieme a voi

Far parte di un team è una scelta. Ho scoperto che alcune persone che volevo nel mio team non desideravano farne parte. A volte era

un fatto di passione. Non tutti condividevano la mia passione, e non sempre ciò che mi motivava, motivava anche gli altri. Ad alcuni non piaceva la composizione del mio team. Ad altri, semplicemente, non piacevo io. E a volte le persone avevano un'altra vocazione. Se l'avessi capito prima, avrei fatto molta meno fatica a selezionare i membri potenziali del mio team.

Non tutti *dovrebbero* intraprendere il viaggio insieme a voi

Il fatto di provare simpatia per delle persone non implica necessariamente che dovete inserirle nel vostro team. Ho cercato troppo spesso di far salire gli amici sul "mio treno".

Stavamo bene insieme e pensavamo di dover anche lavorare insieme. Ma spesso non avevano le competenze giuste, o l'esperienza giusta, per dare un contributo al team. E quando li ho inseriti ugualmente nel team, è sempre stato un errore. Tutte le volte che ignorate in favore delle relazioni, avrete dei problemi.

Non tutti *possono* intraprendere il viaggio insieme a voi

Il solo fatto che certe persone vadano bene per il team all'inizio del viaggio non significa che abbiano sempre la capacità di reggere fino a destinazione. Alcuni non hanno il potenziale che occorre per crescere in linea con la visione e con il team.

Prendere atto di questa realtà è stato particolarmente difficile per me. Quando si hanno bellissimi ricordi del periodo di lavoro che abbiamo condiviso con qualcuno, diventa molto difficile accettare l'idea che quell'epoca sia finita per sempre. Ma la realtà è che quando un'organizzazione cresce, a volte diventa troppo complessa per alcuni membri del team. È come un treno che parte con una locomotiva poco potente. Finché i vagoni sono pochi, la scarsa potenza della locomotiva non è un problema. Ma quando si aggiungono altri vagoni e si affronta una tratta in salita, a volte i collaboratori che fino a quel momento avevano dato un contributo al team diventano un peso insostenibile per il leader. E non conta quanto impegno ci mettete per aiutarli a migliorare, stanno già dando il meglio di sé e più di così non possono fare.

Una delle decisioni più difficili che devono prendere i leader riguarda proprio questa situazione. Continuate a tenervi quella persona? Una scelta di questo tipo limiterà l'efficacia della vostra leadership e finirà per logorarvi. Vi aspettate che il team continui a sostenerla? Una scelta di questo tipo inciderà negativamente sullo slancio operativo e sul morale del team. La licenziate?

Idealmente dovreste cercare di trovare una collocazione aziendale in linea con le capacità di questo collaboratore, dove può dare un contributo secondo il suo potenziale. Alcuni accetteranno di buon grado, pur di restare nell'organizzazione. Altri non possono o non vogliono accettare una retrocessione. In questo caso, non vi resta che accompagnarli alla porta.

Entro certi limiti, siete voi a decidere chi volete perdere. Se tenete regolarmente in servizio persone demotivate o improduttive, alla fine il vostro team sarà composto da persone demotivate e improduttive. Ciò che viene ricompensato è ciò che viene fatto.

Tutte le aziende hanno un certo turnover. I collaboratori vanno e vengono. La domanda da porsi non è se le persone se ne vanno, ma chi se ne va. Se coloro che entrano a far parte del vostro team hanno un potenziale elevato e coloro che ne escono hanno un potenziale limitato, il futuro del team è brillante. Se coloro che entrano nel team hanno un potenziale limitato e coloro che ne escono hanno un potenziale elevato, il futuro è decisamente preoccupante.

Alla fine mi sono convinto che l'abbandono dei collaboratori è un fatto del tutto fisiologico. Ho perso collaboratori per svariate ragioni. Alcuni non erano all'altezza del compito. Altri aspiravano a incarichi più stimolanti. Qualcuno era cambiato e voleva andare in una nuova direzione. Alcuni si rifiutavano di cambiare, e dovevano scendere dal treno. È una delle verità spiacevoli della leadership. I tempi cambiano e le persone devono imparare ad adeguarsi. Per qualcuno può essere molto difficile. Ma se telefonate a una persona e la segreteria telefonica vi risponde: "Non sono disponibile al momento, ma vi ringrazio per aver chiamato. Sto introducendo dei cambiamenti nella mia vita. Vi prego di lasciare un messaggio dopo il bip. Se non vi richiamo, vuol dire che fate parte dei cambiamenti"[1], saprete che quella persona ci è riuscita.

La domanda da porsi non è se le persone se ne vanno, ma chi se ne va.

MANTENERE LA GIUSTA PROSPETTIVA

Non è stato divertente perdere dei collaboratori. Molti di loro mi mancano. Spero di mancare anch'io a qualcuno di loro. Ma la leadership funziona così. Il massimo che potete fare è prepararvi all'abbandono dei collaboratori e mantenere la giusta prospettiva al riguardo. Spero che alcuni dei miei errori possano esservi di aiuto. Eccone quattro che ho commesso e che ho dovuto correggere.

1. Ho aspettato persone che non avrei dovuto aspettare
È vero che se viaggiate da soli potete alzarvi presto. Ma se viaggiate con altri, dovete aspettarli. In alcuni casi ho aspettato trop po. Mi sono fermato ad aspettarli, ma loro non sono mai risaliti a bordo. Tutte le volte che lo facevo, l'organizzazione perdeva slancio, i collaboratori più brillanti provavano un senso di frustrazione e io perdevo credibilità con la gente per non aver affrontato più rapidamente la situazione. Nel desiderio di fare la cosa giusta per una persona, stavo facendo la cosa sbagliata per l'organizzazione.

2. **Mi sentivo in colpa quando perdevo un collaboratore importante**
All'inizio della mia carriera, tutte le volte che perdevo un membro del team pensavo che la sua uscita riflettesse l'inadeguatezza delle mie capacità di leadership. A volte era proprio così. (Se un leader continua a perdere i migliori collaboratori, di solito il problema è lui). Ma i leader efficaci spesso individuano e fanno crescere molti collaboratori di qualità, alcuni dei quali finiranno comunque per lasciare l'organizzazione.

Quand'ero un giovane leader, cercavo in tutti i modi di trattenere i migliori, andando anche oltre i limiti del buon senso. Molte volte ho offerto loro grossi incentivi. E in quasi tutti casi, non è stata la

decisione giusta. Ho dovuto imparare che è meglio lasciare andar via le persone, piuttosto che implorarle di rimanere. Non potete dirigere efficacemente degli individui che non vogliono fare più parte del vostro team.

3. Ero convinto che certi collaboratori fossero insostituibili

Ogni volta che un collaboratore importante mi annunciava la decisione di andarsene, la prima domanda che mi facevo era: "Chi potrebbe sostituirlo?". E pensavo troppo spesso che la risposta fosse: "Nessuno". Poi ho capito che mi sbagliavo. Ci sono persone di qualità dappertutto, che vogliono lavorare per leader di qualità. Più sviluppate le vostre qualità di leadership e più investite sulle persone, più vasto sarà il bacino di risorse a cui potrete attingere.

Questo cambiamento di prospettiva, dalla scarsità all'abbondanza, ha fatto un'enorme differenza nel mio modo di esercitare la leadership. Per anni mi sono messo alla ricerca di collaboratori ad alto potenziale con cui sostituire le persone chiave solo dopo aver ricevuto una lettera di dimissioni. Adesso mi pongo la domanda prima che si apra un vuoto nell'organizzazione. Può apparire cinico, ma quando sei il numero uno di un'organizzazione, la responsabilità te la devi prendere tu. *Devi* essere preparato a qualunque situazione, perché il successo del team e dell'organizzazione dipende da te. Per questo voglio sempre avere in mente un sostituto per ogni membro chiave del mio team. In questo modo, se qualcuno se ne va o se interviene un cambiamento, non mi faccio prendere dal panico, e il team non ne soffre.

4. Ho dovuto imparare ad apprezzare coloro che sono rimasti con me per poco tempo

Il percorso della leadership è lungo, e ci sono stagioni in cui occorre una determinata persona per aiutare un leader a compiere il tragitto con successo. Queste persone di grande competenza viaggiano spesso con il leader solo per quel periodo; dopodiché se ne vanno.

Nella mia vita ho avuto accanto molte persone che hanno esercitato quel ruolo a termine. Mi hanno affiancato per un certo tempo e mi hanno aiutato a superare un determinato passaggio. Non

cerco più di tenerle con me. Mi rendo conto che alcune di esse devono esercitare questo ruolo per altri leader. O che sono entrate in una nuova fase della loro vita professionale. Ho una profonda gratitudine per queste persone. Sono anche consapevole che un salto di qualità sarebbe stato impossibile senza di loro.

* * *

Alla fine, ho scoperto che i leader non possono considerarsi i padroni del proprio team, anche se sono i proprietari dell'organizzazione che dirigono. I leader efficaci sanno di avere un ruolo di servizio. Devono trovare i migliori collaboratori a disposizione, dare loro la possibilità di partecipare a un processo di sviluppo e di crescita, e incoraggiarli a realizzare il loro potenziale. Ma non devono legarsi troppo alle persone. Raramente coloro che iniziano il viaggio insieme a voi lo finiscono insieme a voi.

La buona notizia è che alcuni rimangono. Ringrazio sentitamente i pochi che continuano il viaggio intrapreso insieme a me. Ognuno di loro ha rinunciato a qualcosa di speciale, in modo che potessimo fare insieme qualcosa di ancor più speciale. Essendo così pochi, sono ancora più preziosi per me. Se avete ancora accanto alcune delle persone che hanno iniziato con voi, festeggiatele, amatele, premiatele, e continuate a godervi il viaggio.

ESERCIZI PRATICI

1. **Qual è la vostra reazione verso coloro che abbandonano il team?** Il modo in cui reagite quando i collaboratori se ne vanno può dire molto sulla vostra leadership. Lo vivete come un affronto personale? In questo caso, è probabile che la vostra leadership sia basata sull'insicurezza. Vi fate prendere dal panico? Se è così, forse non dedicate abbastanza tempo alla ricerca di nuovi leader potenziali. Restate indifferenti? Allora è probabile che siate carenti sul piano delle relazioni con i collaboratori. Prendetevi un po' di

tempo per esaminare la vostra reazione, e cercare di capire che cosa dice sulla vostra leadership.

2. **Avete aspettato troppo a lungo che i collaboratori facessero progressi?** Quando tutti i componenti del team concordano nel riconoscere che alcuni colleghi ne limitano l'efficacia, ciò riduce lo slancio dell'organizzazione, pregiudica l'armonia del team e mina la credibilità della vostra leadership. In quanto leader, dovete affrontare queste persone. Se non lo farete, danneggerete l'organizzazione e la vostra leadership. Stabilite qual è la natura del problema che avete di fronte. Se è un problema di…

   • *Opportunità,* date loro gli strumenti necessari per progredire.
   • *Adeguatezza* tra il lavoro da svolgere e i loro punti di forza, collocateli da qualche altra parte.
   • *Potenziale,* scoprite se hanno la *capacità* di migliorare.
   • *Atteggiamento,* scoprite se *vogliono* migliorare.

   Se è un problema di opportunità o di adeguatezza, può darsi benissimo che si dimostrino all'altezza della situazione. Se è un problema di potenziale, potrebbero dare un ottimo contributo a un livello più basso. Se è un problema di atteggiamento, devono cambiare o andarsene.

3. **Da dove verranno i prossimi collaboratori chiave?** Se non siete già alla ricerca di nuovi collaboratori potenziali, cominciate oggi stesso. Pensate a quali dipendenti della vostra organizzazione potrebbero sostituire coloro che se ne vanno, provenendo dalla stessa area funzionale o da un altro reparto o da un'al tra posizione. Tenetevi in contatto con amici e colleghi che potrebbero collaborare con voi, o che potrebbero conoscere altre persone in grado di farlo. Potete anche sottrarre dei collaboratori alla concorrenza. Tenete gli occhi aperti. Ogni persona che incontrate è un componente potenziale del vostro team.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Aiutate le persone a cui fate mentoring a identificare i collaboratori che minano l'efficacia del loro team. Aiutatele a stabilire se è un problema di opportunità, di adeguatezza, di potenziale o di atteggiamento. Mentre cercano di risolvere il problema, state loro vicino e appoggiatele.

24

Pochi leader raggiungono il successo se non sono in tanti a volerlo

Nel 1998, Jeffrey Katzenberg e Dreamworks hanno prodotto un film di animazione intitolato *Il Principe d'Egitto*. Racconta la storia di Mosé, che fu allevato in Egitto come membro della famiglia del faraone, e poi guidò i figli di Israele nella fuga dalla dominazione egizia. Durante la realizzazione del film, i produttori hanno chiesto la consulenza di alcuni leader religiosi. Ho avuto il privilegio di essere uno di quei leader. È stata un'esperienza particolarmente illuminante per me, perché ho potuto osservare parte di ciò che accadeva dietro le quinte.

In prossimità dell'uscita del film, Margaret e io attendevamo con un ansia un invito ad assistere alla prima. È stata una serata straordinariamente eccitante. Era tutto un susseguirsi di risate e di congratulazioni. Sì, c'erano un tappeto rosso, le troupe televisive, i media, gli intervistatori e le star del cinema. Sì, Margaret e io abbiamo camminato sul tappeto rosso e salutato la folla. Che ci ha ignorato.

Quando ci siamo accomodati al nostro posto ed è iniziata la proiezione, ho notato che tutti erano molto concentrati. Certo, alcuni dei presenti avevano già visto il film in anteprima, ma quasi tutti, come noi, lo vedevano allora per la prima volta. E tutti avevano in mente la stessa domanda: "Come è venuto il film?".

Nel corso della proiezione, gli spettatori reagivano positiva mente a particolari apparentemente insignificanti che avrebbero lasciato indifferente un pubblico normale. Perché? Perché erano coinvolti nei dettagli. È stata un'esperienza unica, e devo dire che il film ci è piaciuto.

Alla fine, la folla ha applaudito entusiasticamente, e io mi sono alzato in fretta per andarmene. Chiunque abbia partecipato a un evento insieme a me, sa che voglio andar via presto. Margaret mi ha fatto immediatamente risedere al mio posto; nessun altro spettatore si era mosso. Curiosamente, l'eccitazione era aumentata all'apparire dei titoli di coda. Erano grida di entusiasmo ad ogni nome, e le star del cinema erano le più appassionate sostenitrici dei tanti oscuri collaboratori di cui veniva ricordato il fondamentale contributo al successo del film.

Per gli spettatori che affollavano quel cinema, i titoli di coda non erano solo un elenco di nomi a caso. Erano i nomi di singole persone che conoscevano e apprezzavano, che avevano dato un contributo specifico al *Principe d'Egitto*. Senza di loro, la realizzazione del film non sarebbe stata possibile. Quella notte ho avuto l'impressione che ognuno fosse apprezzato perché ognuno era prezioso. Ci vogliono tante persone per creare un successo. Ecco perché dico che pochi leader raggiungono il successo se non sono in tanti a volerlo.

Senza il lavoro coordinato di tante persone, non ci sarebbero leader di successo.

NON ESISTONO LEADER SOLITARI

A volte penso che vi sia un'opinione profondamente sbagliata intorno ai grandi leader, specie quelli di cui leggiamo nei libri di storia: l'idea che siano in grado di realizzare grandi imprese indipendentemente dal tipo di aiuto che ricevono dagli altri.

Siamo convinti che individui come Alessandro il Grande, Giulio Cesare, Carlo Magno, Guglielmo il Conquistatore, Luigi XIV, Abramo

Lincoln e Winston Churchill sarebbero stati grandi comunque, indipendentemente dal tipo di supporto che hanno avuto. Ma non è assolutamente vero. Senza il lavoro coordinato di tante persone, non ci sarebbero leader di successo.

Scrivono Dan Sullivan e Catherine Nomura, nel loro libro *The Laws of Lifetime Growth* (Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 2006), scrivono:

> Solo una percentuale minima di persone mantiene continuamente il successo nel lungo termine. Quei pochi eletti riconoscono che ogni successo deriva dall'assistenza di molte altre persone, a cui sono costantemente grati per questo appoggio. Al contrario, molte persone il cui successo a un certo punto viene meno, si trovano in quella situazione perché si sono isolate da tutti coloro che le hanno aiutate. Si considerano l'unica fonte di tutte le proprie realizzazioni. Diventando più autoreferenziali e più isolate, queste persone perdono la creatività e la capacità di avere successo. Riconoscete continuamente il contributo degli altri, e creerete automaticamente, nella vostra mente e nel mondo, lo spazio per un successo molto maggiore. Sarete motivati a ottenere ancora di più per coloro che vi hanno aiutato. Impegnatevi ad apprezzare e ringraziare gli altri, e le condizioni saranno sempre più favorevoli a supportare il vostro crescente successo[1].

Se volete avere successo nel ruolo di leader, vi servirà l'appoggio di molte persone. E se siete saggi, apprezzerete e riconoscerete il loro contributo.

UN AIUTO LUNGO IL PERCORSO

Nei primi anni del mio percorso di leadership, mi chiedevo continuamente: "Che cosa posso realizzare?". Mi focalizzavo eccessivamente su me stesso e su ciò che *io* potevo fare. Non ci ho messo molto a scoprire che quello che potevo realizzare da solo era veramente insignificante. Allora ho cominciato a pormi un'altra domanda: "Che cosa posso realizzare insieme agli altri?". Mi rendevo conto che il successo mi avrebbe arriso solo se gli altri mi

avessero aiutato. Nel vostro ruolo di leader, non farete mai progressi senza 1'appoggio dei collaboratori.

Nel vostro ruolo di leader, non farete mai progressi senza l'appoggio dei collaboratori.

Quando ripenso a tutte le persone che mi hanno aiutato nel corso degli anni, mi rendo conto che si dividono in due grandi gruppi: mentori e sostenitori. I mentori mi hanno insegnato delle cose, mi hanno guidato e molte volte mi hanno preso sotto la loro ala protettrice. Gliene sono estremamente grato. Ecco alcune considerazioni su di essi:

Alcuni mi hanno aiutato senza avermi mai conosciuto
Sono numerosissimi i maestri che ho avuto ma che non ho mai conosciuto. Molti di questi mentori mi hanno educato attraverso i libri che hanno scritto, o ciò che altri hanno scritto su di loro e le loro idee. Hanno attraversato il tempo per farmi arrivare i loro insegnamenti, e la loro eredità spirituale continua a vivere in me.

Alcuni mi conoscevano ma non hanno mai saputo di avermi aiutato
Molti hanno incarnato principi di leadership e di successo che ho potuto applicare alla mia vita. Li ho osservati e ho imparato molti insegnamenti che ora aggiungono valore alla mia vita. Quando ne ho la possibilità, sono felicissimo di esprimere la mia gratitudine a questi mentori inintenzionali.

Alcuni mi conoscevano e sapevano di aiutarmi
Queste persone mi hanno aiutato intenzionalmente. Alcune di loro hanno preso sotto la propria ala protettrice un giovane leader che non aveva idea di quante fossero le cose che non sapeva. Altre hanno notato un leader emergente e si sono offerte di guidarlo. Qualcuna mi aiuta ancora oggi a migliorare il mio pensiero e a

crescere nel ruolo di leader. Tutto ciò che mi capita di positivo è il risultato diretto del loro impegno a creare valore per me.

* * *

I mentori della mia vita mi hanno spesso "tirato" verso l'alto per portarmi al loro livello. I sostenitori assumono spesso un altro ruolo: mi "spingono" verso l'alto e mi rendono migliore di come sono.

Quando penso alle tante e diverse tipologie di persone che hanno assunto, e continuano ad assumere, quel ruolo nei miei confronti, mi rendo conto che rientrano in una delle seguenti categorie. Le elenco per facilitarvi a identificare coloro che stanno aiutando voi:

- **Salvatempo:** Persone che mi fanno risparmiare tempo.
- **Integratori di competenze:** Persone che fanno cose che io non sono capace di fare.
- **Giocatori di squadra:** Persone che creano valore aggiunto per me e il mio team.
- **Pensatori creativi:** Persone che risolvono problemi e mi presentano opzioni.
- **Finalizzatori:** Persone che eseguono i compiti in modo eccellente.
- **Sviluppatori di risorse umane:** Persone che sviluppano e fanno crescere altri leader e altri lavoratori.
- **Leader al servizio degli altri:** Persone che dirigono con l'atteggiamento giusto.
- **Stimolatori della mente:** Persone che espandono il mio pensiero e il mio spirito.
- **Costruttori di network:** Persone che portano nella mia vita altre persone che sono di valore per me.
- **Mentori spirituali:** Persone che mi incoraggiano nel mio cammino di fede.
- **Ammiratori incondizionati:** Persone che pur conoscendo i miei pun ti deboli, mi ammirano incondizionatamente.

Ho un profondo debito di gratitudine nei confronti di queste persone. Le rispetto, le stimo e le apprezzo.

Non posso avere successo senza di loro, e glielo ripeto quotidianamente. Dice un proverbio cinese: “Dietro un uomo capace ci sono sempre altri uomini e altre donne capaci”. Nella mia vita è stato proprio così.

LA VISIONE DIPENDE DAGLI ALTRI

Nella mia vita ho avuto tanti sogni ambiziosi. Ma Dio non me ne ha mai concesso uno che fossi in grado di realizzare da solo. E poiché i sogni sono sempre più grandi di me, ho solo due possibilità: posso rinunciare o posso ottenere l’aiuto degli altri! Ho scelto la seconda strada.

Quando non sono in viaggio, lavoro quasi sempre a casa. Ma la settimana scorsa, girare per i nostri uffici, mi faceva continuamente ricordare che i leader possono raggiungere il successo solo quando sono in tanti a volerlo.

“Dietro un uomo capace ci sono sempre altri uomini e altre donne capaci.”

PROVERBIO CINESE

In un ufficio ha un ritratto di mio padre, insieme a mio fratello Larry e a me. Devo moltissimo a loro due. Mio padre è una delle persone che più hanno influenzato la mia vita. È sempre un eroe per me. Larry è uno dei miei più stretti consiglieri e uno dei miei migliori amici.

Negli uffici di EQUIP campeggiano le fotografie di leader di decine di paesi che hanno collaborato con il nostro team per formare milioni di leader in tutto il mondo. Sarebbe una missione impossibile senza di loro.

Nella reception di INJOY Stewardship Services (ISS) fa bella mostra di sé un’aquila in vetro di Murano, donatami da Thomas Nelson, il mio editore, per festeggiare i dieci milioni di copie vendute dei miei libri. Per molti anni il team della ISS ha

contribuito a incrementare il mio valore di scrittore, e da molte delle nostre riunioni sono emerse grandi idee che mi hanno fatto crescere come autore. Dove sarei senza di loro?

Nei corridoi di ISS sono appese le fotografie di enormi chiese che sono state costruite grazie alle nostra capacità di raccogliere fondi. I tanti componenti del team ISS mi hanno rappresentato presso queste chiese e presso tante altre organizzazioni, di cui hanno contribuito al successo come partner e come consulenti. Nulla di tutto questo sarebbe stato realizzato senza di loro.

Le persone apprezzano il fatto di lavorare per qualcuno che le apprezza.

Potrei andare avanti all'infinito. Ogni collaboratore ha un ruolo significativo nel mio successo. Toglieteli, e ciò che posso realizzare da solo diventa insignificante.

Che sentimento provo di fronte a una lezione così preziosa? Gratitudine, naturalmente. Dico grazie alle persone che mi hanno preso sulle spalle. Se sono arrivato dove sono arrivato, lo devo a loro. La parola inglese *thanks* (grazie) ha la stessa radice di *think* (pensiero). Forse, se i leader pensassero un po' di più al contributo dei collaboratori, proverebbero più gratitudine per loro.

La verità è che il successo si moltiplica quando gli altri sposano la nostra causa. I leader esistono perché esistono persone che li seguono. I grandi leader esistono perché hanno grandi seguaci. Se non imparerete mai questa lezione, la vostra efficacia non arriverà mai al massimo livello, e continuerete a cercare nuovi membri per un team dal turnover elevato. Le persone apprezzano il fatto di lavorare per qualcuno che le apprezza.

ESERCIZI PRATICI

1. **Chi vi supporta?** Quali tipologie di collaboratori avete? Esaminate l'elenco presentato nel capitolo:

- **Salvatempo:** Persone che mi fanno risparmiare tempo.
- **Integratori di competenze:** Persone che fanno cose che io non sono capace di fare.
- **Giocatori di squadra:** Persone che creano valore aggiunto per me e il mio team.
- **Pensatori creativi:** Persone che risolvono problemi e mi presentano opzioni.
- **Finalizzatori:** Persone che eseguono i compiti in modo eccellente.
- **Sviluppatori di risorse umane:** Persone che sviluppano e fanno crescere altri leader e altri lavoratori.
- **Leader al servizio degli altri:** Persone che dirigono con l'atteggiamento giusto.
- **Stimolatori della mente:** Persone che espandono il mio pensiero e il mio spirito.
- **Costruttori di network:** Persone che portano nella mia vita altre persone che sono di valore per me.
- **Mentori spirituali:** Persone che mi incoraggiano nel mio cammino di fede.
- **Ammiratori incondizionati:** Persone che pur conoscendo i miei punti deboli, mi ammirano incondizionatamente.

Pensate a come i vostri collaboratori potrebbero inquadrarsi in queste categorie. Ci sono altre categorie non incluse nell'elen co che potrebbero fare al caso vostro? Se sì, quali sono? Infine, vi sono categorie di collaboratori in cui non potete citare nessuno? Come troverete delle persone da inserirvi?

2. **Come dite grazie?** Per diventare leader efficaci, bisogna trovare il tempo per manifestare un adeguato apprezzamento nei confronti di coloro che contribuiscono al vostro successo. Come lo fate? Avete detto "grazie" a ogni singolo collaboratore? Avete detto esattamente a ognuno di loro qual è il suo contributo e quanto lo apprezzate? Li premiate regolarmente? Se non mostrate sinceramente il vostro apprezzamento su base regolare, non li tratterete molto a lungo.

3. **Chi sono i vostri mentori?** In questo momento, chi vi guida in una prospettiva di crescita? Se attualmente nella vostra vita non c'è nessuno che esercita questo ruolo, trovate qualcuno che lo faccia. Chi sono stati i vostri mentori in passato? Li avete ringraziati? Se non lo avete fatto, trovate già questa settimana il tempo di scrivere loro un biglietto di ringraziamento per il valore aggiunto che vi hanno fornito.

CONSIGLI PER IL MENTORING

È ora di ringraziare le persone a cui fate mentoring delle cose che fanno per contribuire alla vostra leadership. Riflettete un po' sul contributo di ciascuno. Stabilite in particolare che cosa fa ogni collaboratore per voi, e qual è il beneficio che ve ne deriva. Poi comunicateglielo, sia verbalmente che per iscritto. E premiatelo in qualche modo.

25

Ottenete risposte solo alle domande che fate

La fiducia in se stessi si può definire quel sentimento rincuorante, tonificante e positivo che provate prima di capire veramente la vostra situazione. Appena uscito dal college, ho affrontato il mio primo lavoro con grande fiducia in me stesso. Mi sentivo pronto alla sfida di guidare una piccola congregazione. Pensavo che fosse facile. Ma poi mi sono trovato a dirigere dei volontari. È stato molto frustrante. Ho scoperto di non essere pronto per quel compito. E non avevo idea di come rimediare alla mia impreparazione.

Avevo tantissime domande, ma il problema principale era che il mio ego non mi avrebbe consentito di porle. Fingevo di sapere quello che stavo facendo. Credetemi, non è una buona ricetta per il successo nella leadership! Dopo qualche mese scivolai nella disperazione. Dice un proverbio cinese: "Chi chiede è uno sciocco per cinque minuti, ma chi non chiede è uno sciocco per sempre". Alla fine mi convinsi che era meglio *apparire* disinformato che *essere* disinformato. Decisi di fare la figura dello sciocco e ho cominciato a porre domande.

La fiducia in se stessi si può definire quel sentimento rincuorante, tonificante e positivo che provate prima di capire veramente la vostra situazione.

Vorrei potervi dire che quella decisione ha risolto istantaneamente tutti i miei problemi e ha cambiato la situazione. Ma così non è stato. Perché? Perché inizialmente le mie domande non erano quelle giuste. Ma non importava, anche perché le ponevo alle persone sbagliate! Per fortuna, con il tempo, ho scoperto che se insistevo e continuavo a fare domande, sarei arrivato alle persone giuste. Ci ho messo anni. Ma ecco la vera buona notizia: quando conoscete le domande giuste, e le rivolgete alle persone giuste, otterrete le risposte giuste!

"Chi chiede è uno sciocco per cinque minuti, ma chi non chiede è uno sciocco per sempre."

PROVERBIO CINESE

ALLA RICERCA DELLE GIUSTE DOMANDE

Non tutti conoscono questo segreto. Ho letto una barzelletta divertente su tre fratelli molto competitivi che se n'erano andati di casa in cerca di fortuna, e tutti e tre l'avevano trovata. Un giorno, quando si riunirono, cominciarono a vantarsi dei doni che avevano fatto ultimamente alla vecchia madre.

Il primo disse: "Le ho costruito una grande casa".

Il secondo disse: "Le ho preso la Mercedes più bella che esiste, con tanto di autista".

"Vi ho battuti tutti e due", disse il terzo. "Sapete quanto ama la Bibbia, e sapete che non ci vede molto bene. Le ho mandato un pappagallo che recita a memoria la Bibbia. Per insegnargliela, venti monaci di un monastero ci hanno messo dodici anni. Per farlo addestrare ho dovuto versare loro un contributo di 100.000 dollari all'anno per dieci anni, ma ne è valsa la pena. La mamma deve solo nominare il capitolo e il verso, e il pappagallo lo recita."

Qualche tempo dopo, ognuno dei figli ricevette un biglietto dalla madre. Sul primo c'era scritto: "Milton, la casa che hai costruito è

troppo grande. Vivo in una stanza sola, ma devo pulire tutta la casa".

Al secondo aveva scritto: "Marty, sono troppo vecchia per andare in giro. Sto sempre in casa, perciò non uso mai la Mercedes. Per giunta, l'autista è un gran maleducato!".

Il messaggio inviato al terzo figlio era più gentile: "Carissimo Melvin, sei l'unico dei miei figli a sapere che cosa piace a tua madre. Quel pollo era veramente delizioso".

Alcuni devono imparare sulla propria pelle quanto sia importante fare domande!

La disponibilità a fare domande spesso distingue le persone di successo dalle persone di insuccesso. Perché? Perché potete ottenere risposte solo alle domande che fate. Niente domande, niente risposte. Come disse Bernard Baruch, finanziere e consigliere del presidente degli Stati Uniti, "Milioni di persone avevano visto cadere una mela, ma Newton fu l'unico a chiedersi perché".

Alcuni tra i momenti più stimolanti della mia vita si sono creati quando ho posto alcune domande a persone di successo e ho ascoltato attentamente le loro risposte. All'inizio della mia carriera, avevo deciso di incontrare i più grandi leader del Paese nel mio settore di attività. Ne ho incontrato il maggior numero possibile, limitandomi a fare unicamente domande per una trentina di minuti. Mentre parlavano, prendevo appunti. (Mia madre mi aveva dato un ottimo consiglio quando mi disse: "Impara ad ascoltare. Le tue orecchie non ti metteranno mai in imbarazzo".) Non so dire quanto mi siano stati preziosi i suoi insegnamenti.

Ancora oggi, a sessant'anni compiuti, vado a cercare i leader di successo e pongo loro delle domande. Cerco di incontrare persone che ammiro e che rispetto almeno una mezza dozzina di volte all'anno. E prima di farlo, dedico sempre molto tempo a prepararmi. Lo scrittore Brian Tracy ha osservato: "Uno dei maggiori stimoli al pensiero creativo è costituito dalle domande focalizzate. In una domanda ben formulata c'è qualcosa che va direttamente al cuore del problema e innesca nuove idee e nuove intuizioni. In linea generale, più meditata e precisa è la domanda, migliore è la risposta. Come dice l'oratore Anthony Robbins, "Domande di qualità

creano una vita di qualità. Le persone di successo fanno domande migliori, e di conseguenza ottengono riposte migliori".

LA PRIMA PERSONA A CUI CHIEDERE...

Mi riesce difficile consigliarvi con chi dovreste parlare per crescere e migliorare come leader. Dipende in effetti dal lavoro che fate, dalla fase del percorso di crescita in cui vi trovate, e da come volete crescere. Ma posso dirvi una cosa: prima di parlare con una serie di leader, dovete fare un'altra cosa. Dovete porre alcune domande a *voi stessi.* Se non fate ciò che dovete fare per definire il corso complessivo della vostra vita, ottenere consigli e risposte dagli altri servirà a ben poco. Se vi fate le domande giuste e svolgete correttamente il vostro ruolo di leader, quello che dovreste chiedere agli altri vi sarà subito chiaro.

"Domande di qualità creano una vita di qualità.
Le persone di successo fanno domande migliori,
e di conseguenza ottengono risposte migliori."

ANTHONY ROBBINS

Alcuni anni fa ho messo per iscritto dieci domande che sentivo di dover porre periodicamente a me stesso. Credo che il fatto di rispondere a queste domande abbia contribuito a tenermi in carreggiata, e che continui tuttora a tenermi sulla giusta strada come leader e a farmi crescere come persona. Spero che siano utili anche a voi.

1. Sto investendo su me stesso?
È una domanda sulla crescita personale

Ho parlato diffusamente di questo argomento nel *Capitolo 14,* "Continuate a imparare per continuare a dirigere", per cui sarò estremamente sintetico. La realtà è che troppo spesso i leader non imparano abbastanza da poter trasferire granché agli altri. Ma non

si può dare ciò che non si possiede. I leader efficaci investono su se stessi, e lo fanno non come fine, ma come mezzo per il beneficio dei collaboratori. Imparate di più e potrete dirigere meglio, e sviluppare leader migliori.

2. Sono sinceramente interessato agli altri?
È una domanda sulla motivazione

Tutte le volte che qualcuno mi dice di voler diventare un leader, gli chiedo perché. A volte le risposte hanno a che fare con il controllo o con il potere. Altre volte contano i benefit: un buon parcheggio, un ufficio con due finestre, uno stipendio più elevato, un titolo prestigioso. Solo in pochi casi mi sento dare quella che ritengo sia l'unica risposta che giustifica il desiderio di essere leader: aiutare gli altri.

Di tutte le dieci domande che pongo a me stesso, questa è quella su cui mi concentro più spesso Perché? Perché so che cosa può fare il potere a una persona. È molto facile trasformarsi da leader al servizio degli altri in leader al servizio di se stessi. Lo dico perché una delle qualità che hanno tutti i bravi leader è la capacità di valutare molto in fretta la situazione e sviluppare un piano strategico. Non è detto che siano più intelligenti degli altri, ma sono quasi sempre più veloci. Perché questo può diventare un problema? Avendo una capacità di valutazione immediata, i leader sono spesso in condizione di soddisfare i propri bisogni e i propri desideri – di sistemare se stessi – prima di aiutare chiunque altro. È una tentazione *sempre* presente per il leader, ed è sempre sbagliata.

Uno dei modi più efficaci per prevenire questa tentazione è provare un sincero interesse per le persone che dirigete. Se costruite delle relazioni con loro, ne conoscete le speranze e i sogni, e cercate di aiutarle a realizzare appieno il loro potenziale, è molto meno probabile che siate indotti a violare il vincolo di fiducia che caratterizza la vostra posizione di leadership.

3. Faccio ciò che amo e amo ciò che faccio?
È una domanda sulla passione

Mi chiedono spesso consigli su come vivere una vita di successo. Ci sono alcuni principi universali che garantiscono il successo. Quello che do sempre per primo è: “Non realizzerai mai il tuo destino facendo una cosa che non ti piace”.

La passione per ciò che fate sta alla base del vostro successo e del vostro appagamento. La passione vi accenderà e vi darà energia quando gli altri intorno a voi saranno stanchi. La passione vi aiuterà a trovare risposte quando gli altri smetteranno di avere idee creative. La passione vi darà forza quando gli altri cederanno. La passione vi darà il coraggio di assumervi un rischio quando gli altri cercheranno la sicurezza. La passione vi consentirà di giocare mentre gli altri lavorano.

È molto facile trasformarsi da leader al servizio degli altri a leader al servizio di se stessi.

Le persone hanno la tendenza a cadere nella routine. Io mi chiedo frequentemente: “Amo ancora quello che faccio, o mi limito a farlo per abitudine?”. Voglio essere sicuro di avere ancora quella passione, perché se la perdo so già che cosa accadrà. I leader che continuano a fare un lavoro che non amano rischiano non solo di lavorare male, ma anche di pregiudicare la propria integrità, perché tendono a coprire gli errori o a prendere scorciatoie.

4. Investo il mio tempo sulle persone giuste?
È una domanda sulle relazioni

Trent’anni fa ho sentito Charles “Il Fantastico” Jones (celebre motivatore americano e autore di numerosi libri di successo come *Life is Tremendous,* Living Books/Tyndale House, Wheaton, IL, 1968; tr. it. *La vita è fantastica,* Gribaudi, Milano, 1999, *n.d.r.*) dire: “Tra cinque anni la vostra vita sarà la stessa, tranne che per le persone che incontrate e i libri che leggete”. Essendo giovane, la presi alla lettera. È allora che cominciai a cercare di incontrare persone che ammiravo. Se riuscivo a ottenere un appuntamento con loro, bene.

Se non ci riuscivo, compravo le cassette o i CD dei loro insegnamenti o assistevo alle loro conferenze.

Chiedetevi: “Amo ancora quello che faccio, o mi limito a farlo per abitudine?”.

La tesi principale del mio libro *Winning with People* (Thomas Nelson, Nashville, Tennessee, 2005) sottolinea l’importanza che gli altri hanno nella nostra vita: “Di solito le persone possono far risalire i propri successi e i propri insuccessi alle relazioni che intrattengono nella vita”. Ho notato che:

Quando sono con le persone sbagliate e pongo loro le domande sbagliate, spreco il mio tempo.
Quando sono con le persone giuste e pongo loro le domande sbagliate, faccio sprecare loro del tempo.
Quando sono con le persone sbagliate e pongo loro le domande giuste, perdo tempo.
Quando sono con le persone giuste e pongo loro le domande giuste, investo il mio tempo.

L’ho già detto, ma vale la pena ripeterlo. Se volete continuare a crescere come leader, trovate le persone giuste e ponete loro le domande giuste.

5. Resto nella mia area di competenza?
È una domanda sull’efficacia

Ne ho parlato nel *Capitolo* 7, perciò sapete già come la penso su questo argomento. Diceva Henry Ford: “Chiedersi ‘Chi dovrebbe essere il capo?’ è come chiedersi: ‘Chi dovrebbe essere il tenore in un quartetto?’. La risposta è ovvia: chi ha la voce da tenore”. I manager efficaci sfruttano i loro punti di forza… e quelli dei superiori, colleghi e subordinati; e anche quelli contingenti, ovvero ciò che possono fare nella situazione specifica. Non lavorano sui punti deboli. Non costruiscono sulle fondamenta di cose che non

sanno fare. Identificate ciò che sapete fare bene e restate in quell'area!

6. Faccio crescere gli altri? È una domanda sulla missione

Come ho detto, l'efficacia di un leader si può valutare solo guardando le persone che lo seguono. I suoi collaboratori stanno migliorando o stanno peggiorando? Stanno crescendo o si stanno deprofessionalizzando? Il loro futuro è più brillante o più fosco?

Quando viaggio nei Paesi in via di sviluppo, invito i leader a porsi questa domanda. Purtroppo, in molti di questi Paesi le cose migliorano solo per i leader e per alcuni dei loro favoriti. Ma è sbagliato che un leader pensi a migliorare solo se stesso mentre gli altri soffrono.

Ogni giorno ricordo a me stesso che la mia missione di leader è aumentare il valore degli altri. È l'unica ragione per cui dovrei avere il privilegio di dirigere altre persone. Se i miei collaboratori migliorano, allora devo continuare a dirigerli. Se peggiorano, qualcun altro dovrebbe prendere il mio posto.

7. Mi occupo dell'oggi? È una domanda sul successo

Il segreto del vostro successo è determinato dalla vostra agenda quotidiana. Le persone di successo prendono subito le decisioni giuste e poi le gestiscono giorno per giorno. Sono così convinto di questa idea che ho dedicato ad essa un intero libro, *Today Matters* (Warner Books, New York, 2004). Mi concentro sull'oggi e faccio ciò che richiede, poi mi preparo per domani. Se non mi occupo correttamente dell'oggi, domani dovrò correggere gli errori di oggi.

Non cambierete mai la vostra vita finché non modificherete qualcosa che fate tutti i giorni.

Le persone che hanno una visione vogliono cambiare le cose per costruire un futuro migliore. Ma non possono *fare* nulla di positivo se si concentrano unicamente sul futuro. Quando mi chiedono consigli su come migliorare la propria vita, io rispondo: "Non

cambierete mai la vostra vita finché non modificherete qualcosa che fate tutti i giorni". Domandandovi quotidianamente: "Mi sto prendendo cura dell'oggi?", riuscirete a tenervi in carreggiata, a recuperare rapidamente quando andate fuori strada, e a creare un futuro migliore.

8. Mi prendo il tempo che occorre per pensare?
È una domanda sulla leadership strategica

Il tallone di Achille di molti leader è che dedicano troppo poco tempo alla riflessione. I leader sono persone naturalmente orientate all'azione. Vogliono far progredire se stessi, gli altri e le loro organizzazioni. Possiedono una inquietudine innata. Ciò gli impedisce spesso di dedicare il tempo necessario tempo alla riflessione, in modo da poter dirigere più efficacemente.

Essendo un tipo estremamente energico e attivo, mi sono dovuto disciplinare sotto questo aspetto e creare metodi che fanno al caso mio. Forse potreste usarli anche voi, per massimizzare il tempo da dedicare alla riflessione. Il mio sistema ha la seguenti caratteristiche:

- **Ho un luogo specifico dedicato alla riflessione.** Nel mio ufficio c'è una sedia particolarmente comoda, che uso solo per il pensiero creativo e riflessivo.
- **Ho un modo strutturato di organizzare i pensieri.** Ho messo a punto processi specifici per sviluppare e approfondire tutte le idee che mi vengono in mente.
- **Ho un team con cui discutere le mie idee.** In ogni aspetto della mia vita ci sono persone che mi stimolano, aggiungono valore alle mie idee e mi aiutano ad affinare il mio pensiero.
- **Ho una fase in cui sperimentare le mie idee.** Prima di passare alla fase di implementazione, metto alla prova le mie idee con altre persone per testarne la validità.
- **Ho un luogo specifico in cui realizzare le mie idee.** Una buona idea è di scarso valore per i leader se non viene mai attuata.

> Nella mia organizzazione ci sono persone in grado di prendere un'idea e di trasformarla in realtà. Io metto le mie idee nelle mani di queste persone e poi do loro le risorse e l'autorità di cui hanno bisogno per tradurle in pratica.

Probabilmente queste informazioni bastano già a mettervi in condizione di praticare il pensiero strategico. Ma se volete affinare questa capacità e saperne di più su questo argomento, leggete il mio libro *Thinking for a Change* (Warner Books, New York, 2003).

9. Sto sviluppando altri leader? È una domanda sulla successione

Come dicevo all'inizio del capitolo, quando mi sono trovato per prima volta a dirigere un gruppo di volontari, ho fatto fatica a portarli dalla mia parte. A mano a mano che imparavo a dirigere, cominciavo ad avere seguaci. All'inizio pensavo che fosse un successo straordinario. Solo quando ho lasciato la mia prima organizzazione e l'ho vista andare in pezzi, ho compreso il mio errore. Se volete che un'organizzazione abbia successo a lungo, non potete limitarvi a guidare seguaci. Dovete sviluppare altri leader.

Ci ho messo un bel po' di tempo per imparare a sviluppare altri leader. E ci ho messo ancora più tempo a farlo. Adesso, dopo tanti anni dedicati allo sviluppo della leadership, mi rendo conto che guidare seguaci è facile e veloce, e produce un ritorno limitato; dirigere leader è difficile e lento, e produce un ritorno elevato. Sviluppare leader richiede un prezzo molto alto, ma è molto alto anche il ritorno! Non saprei esercitare la leadership in nessun altro modo.

10. Faccio piacere a Dio? È una domanda sulla fede

Forse l'ultima domanda non vi riguarda, ma per me è la più importante. Mi scuso se vi offende. Ma se voglio mantenere la mia integrità nei confronti dei lettori, devo includerla. Una delle domande critiche della mia fede è: "Che vantaggio avrà l'uomo se guadagnerà il mondo intero, ma perderà la sua anima?"[1]. La mia leadership e la mia vita sarebbero senza scopo se il mio agire non facesse piacere a Dio.

* * *

Alcuni considerano le domande un segno di ignoranza. Io le considero un segno di impegno, di curiosità e del desiderio di migliorare, a condizione che siano ben meditate e che chi le pone non continui a ripetere le stesse domande all'infinito. Se non chiedete, non progredite. Se non ascoltate, non imparate. (Si dice che i meschini monopolizzano la conversazione e che i grandi monopolizzano l'ascolto.) Se non fate domande, non avrete risposte. E ricordatevi una cosa: se nel ruolo di leader non vi fate più domande, potete comprarvi una sedia a dondolo, metterla sul portico di casa e lasciar perdere, perché siete già in pensione!

ESERCIZI PRATICI

1. **Il vostro ego è di ostacolo alla vostra crescita?** Quanto siete disposti a fare domande che potrebbero rivelare la vostra ignoranza o la vostra inesperienza? Siate sinceri: avete paura di sembrare stupidi? Temete il giudizio degli altri? Se esercitate da tempo la leadership, e avete sempre esitato a fare domande, è difficile cambiare. Ma dovete scegliere tra apparire sciocchi per cinque minuti o essere sciocchi per sempre. Cominciate oggi stesso a fare domande e a cercare di vincere il disagio interiore.

2. **Che domande dovete porre a voi stessi?** Non sarete mai leader efficaci se non vi assumerete la responsabilità delle vostre azioni e della vostra crescita. Non potete fare queste cose senza porvi alcune domande delicate. Createvi un elenco di domande critiche, o usate quelle elencate nel capitolo, per accertarvi di essere sulla strada giusta

    1. Sto investendo su me stesso? (Crescita personale)
    2. Sono sinceramente interessato agli altri? (Motivazione)
    3. Faccio ciò che amo e amo ciò che faccio? (Passione)
    4. Investo il mio tempo sulle relazioni giuste? (Relazioni)

5. Resto nella mia area di competenza? (Efficacia)
6. Faccio crescere gli altri? (Missione)
7. Mi occupo dell'oggi? (Successo)
8. Mi prendo il tempo che occorre per pensare? (Strategia)
9. Sto sviluppando altri leader? (Successione)
10. Faccio piacere a Dio? (Fede)

3. **Chi può rispondere alla vostre domande?** Essere disposti a fare domande e ad apparire degli sciocchi indica un atteggiamento corretto nei confronti dell'apprendimento. Ma non costituisce un piano per la crescita. Pensate alle persone da cui potreste imparare per crescere, e poi cercate di incontrarle. Prima dell'incontro, dedicate almeno due ore alla formulazione delle domande, che metterete per iscritto. (Se il vostro interlocutore ha scritto dei libri, leggeteli tutti prima di scrivere le vostre domande. Se ha prodotto delle lezioni, ascoltatele. Se ha scritto o insegnato molto, la vostra preparazione potrebbe richiedere alcune settimane.)

CONSIGLI PER IL MENTORING

Cogliete questa opportunità per affrontare con le persone a cui fate mentoring il problema della disponibilità ad apprendere. Con quale frequenza pongono delle domande? Quanto sono disposte a ricevere dei consigli, non solo da voi, ma anche dai loro colleghi e dai loro collaboratori? Discutete con loro tutti i problemi che notate in questo aspetto.

26

Gli altri riassumeranno la vostra vita in una frase. Sceglietela adesso

Il 18 dicembre 1998 ho avuto un grave infarto. Ricordo che quella notte, mentre giacevo sul pavimento in attesa dell'ambulanza, ho pensato due cose: primo, che ero troppo giovane per morire; secondo, che non avevo realizzato alcune cose che volevo realizzare.

Grazie a un'assistenza medica di prim'ordine e alle preghiere di molti, sono riuscito a sopravvivere e adesso godo di ottima salute. Ma durante la convalescenza, ho riflettuto moltissimo sulla vita, sulla morte e sull'impatto che volevo avere prima di morire. Mentre ragionavo su ciò che sarebbe potuto accadere, pensavo a chi avrebbe partecipato al mio funerale. Mi chiedevo che cosa avrebbe detto la gente. E in un momento di particolare lucidità, mi è venuto da ridere pensando che il numero dei presenti alla cerimonia funebre sarebbe stato condizionato dal clima, e che trenta minuti dopo la funzione funebre, i partecipanti sarebbero stati a casa e la loro preoccupazione principale sarebbe stata quella di trovare le patate in insalata!

CHE COSA MI LASCERÒ DIETRO?

Una delle conseguenze più positive di quell'infarto è che mi ha spinto a chiedermi: "Quale sarà il mio lascito?". Il lascito è qualcosa che tramandiamo alla generazione successiva. Possono essere beni

materiali. Possono essere principi ispiratori che ci sopravvivono. Possono essere persone che abbiamo influenzato, e di cui abbiamo migliorato la vita.

Adesso che sto invecchiando e ho cominciato a riflettere maggiormente su quella che sarà la mia eredità, chiedo ai leader che ammiro che cosa desiderano lasciarsi dietro quando moriranno. Alcuni anni fa, nel corso di una conferenza, ho intervistato John Wooden, il leggendario allenatore degli UCLA Bruins, la squadra di basket dell'Università della California di Los Angeles, che allora aveva novantadue anni. Gli chiesi quale sarebbe stato il suo lascito e come avrebbe voluto essere ricordato da coloro che l'avevano conosciuto.

"Di sicuro non voglio essere ricordato per i trofei e i campionati nazionali", mi rispose senza esitazione. Un mormorio di sorpresa si levò dal pubblico. Poi fece una lunga pausa, riordinando le idee. Infine egli disse: "Spero che la gente mi ricordi come una persona gentile e rispettosa degli altri". Tutti noi ci siamo sentiti confusi dalla semplice umiltà che ha dimostrato, e ci siamo ricordati della importante differenza tra i valori e le cose materiali. John Wooden aveva ottenuto un successo professionale che andava al di là dei sogni più ambiziosi di quasi tutti, ma voleva essere ricordato per come trattava il prossimo.

CHE COSA *VI* LASCERETE DIETRO?

Un giorno o l'altro dovremo morire tutti. E alla fine la nostra vita verrà riassunta in una sola frase. Quale volete che sia la vostra? Claire Booth Luce la definiva acutamente "sintesi della vita". Se volete creare veramente la vostra eredità, coloro che parteciperanno al vostro funerale non dovranno domandarsi qual era la vostra "sintesi della vita".

Eleonor Roosevelt ha detto: "La vita è come un salto con il paracadute; dovete farlo bene fin dalla prima volta". A dire la verità nessuno di noi fa tutto bene. Io penso che tutti noi vorremmo poter tornare indietro e modificare qualcosa della nostra vita. Ma

possiamo scegliere di vivere quella che ci resta in modo da continuare ad avere un impatto positivo sugli altri anche dopo la nostra morte. Possiamo creare un lascito degno di questo nome. A questo scopo, vi suggerisco di:

1. Scegliete oggi l'eredità che volete lasciare agli altri

I lasciti possono essere intenzionali o inintenzionali. Ho notato che sono quasi tutti *inintenzionali.* Ho ricevuto lasciti da persone che non avevano nessuna intenzione di investire su di me. Per esempio, mio nonno paterno era un modello di determinazione e di volontà. Mia nonna paterna è stata la prima a condividere con me una grande passione per i viaggi. Mia madre mi ha lasciato un amore incondizionato. Il mio insegnante di quinta elementare, Mr. Horton, mi ha aiutato a considerarmi un leader. Wayne McConnahey mi ha fatto interessare allo sport. Ognuno di loro ha avuto un grandissimo impatto sulla mia vita, un impatto che resiste tuttora, la mia determinazione, il mio amore per i viaggi, la mia passione per la leadership e il mio entusiasmo per lo sport. Ma non penso che nessuno di loro abbia voluto deliberatamente trasmettermi queste cose. Erano semplicemente quello che erano, e io ho "assorbito" queste qualità stando accanto a loro.

Lo scrittore Anatole France, vincitore del premio Nobel, ha osservato: "L'uomo medio non sa che cosa fare della sua vita, ma ne vuole un'altra che duri per sempre". La maggior parte delle persone non ha un progetto ben preciso sull'eredità che vuole lasciare. Dovrebbe avercelo. Nessuno si preoccuperà più di voi dell'eredità che lascerete. Se non siete voi a farvene carico, non lo farà nessun altro.

"L'uomo medio non sa che cosa fare della sua vita, ma ne vuole un'altra che duri per sempre."

ANATOLE FRANCE

Scegliete il vostro lascito. Costruitelo deliberatamente. In questo modo potrete avere un impatto più forte su una generazione futura. Potete cominciare già oggi definendo la vostra "sintesi della vita". Non lo farete una volta per tutte. Se siete come me, dovrete affinarla nel corso del tempo. Ho cominciato a ragionare sui miei scopi alla fine degli anni Sessanta, e il mio pensiero ha continuato a evolversi. Ecco come è cambiata la sintesi nel corso degli anni:

Voglio essere un grande pastore.
Voglio essere un grande comunicatore.
Voglio essere un grande scrittore.
Voglio essere un grande leader.

Man mano che crescevo e che i miei orizzonti si allargavano, la frase che descriveva la mia finalità continuava a modificarsi. Poi è venuto un momento in cui ho dato un'occhiata a quelle frasi e mi sono reso conto che il mio desiderio di essere efficace come pastore, comunicatore, scrittore e leader era in realtà il desiderio di creare valore per gli altri.

Noterete che c'è stato una notevole evoluzione nel mio pensiero, un'evoluzione che è fondamentale per creare intenzionalmente un lascito. Adesso, invece di concentrarmi su ciò che voglio diventare, mi concentro sugli altri. E da allora ho affinato ulteriormente la mia sintesi della vita. Adesso è questa: **voglio creare valore per leader che moltiplicheranno il valore per gli altri.** Quando morirò, spero che gli altri confermeranno che ci sono riuscito.

"La maggior parte delle persone non vive la propria vita; si limita ad accettarla."

JOHN KOTTER

Lo scrittore ed esperto di leadership John Kotter mi ha detto: "La maggior parte delle persone non vive la propria vita; si limita ad accettarla". Non permettete che questa frase si applichi anche a voi.

Cominciate a scegliere l'eredità che volete lasciare agli altri. Sarà solo l'inizio del processo, ma va bene lo stesso. Dovete pur cominciare per arrivare alla fine.

2. Vivete oggi l'eredità che volete lasciare

Una cosa è identificare un lascito, e un'altra è tramandarlo alla generazione successiva. La maggiore garanzia di lasciare l'eredità che volete lasciare è costituita dal modo in cui vivete. Nel mio libro *Today Matters* (Warner Books, New York, 2004) osservo che il segreto del successo di una persona sta nella sua agenda quotidiana. Penso sia corretto aggiungere che anche il segreto della vostra eredità è determinato dalla vostra agenda quotidiana. La sommatoria del modo in cui vivete ogni giorno diventa la vostra eredità. Aggiungetevi le singole azioni che avete intrapreso nel corso di tanti anni, e potete vedere il vostro lascito che inizia a prendere forma.

Nel suo libro *Training for Power and Leadership* (Kessinger Publishing, Whitefish, MT, 2003), Grenville Kleiser scrive:

> La vostra vita è come un libro. La copertina è il vostro nome, la prefazione è la vostra introduzione al mondo. Le pagine sono l'annotazione quotidiana dei vostri sforzi, dei vostri tentativi, delle vostre gioie, delle vostre delusioni e dei vostri successi. Giorno per giorno, i vostri pensieri e le vostre azioni vengono iscritti nel vostro libro della vita. Ora per ora, si crea un registro che durerà per sempre. Quando bisogna scrivere la parola "fine", fate in modo che del vostro libro si possa dire che è una testimonianza di nobili scopi, servizio generoso e lavoro ben fatto.

La maggior parte delle persone non può scegliere quando o come morire. Ma può decidere come vivere. Il sociologo Anthony campolo cita uno studio in cui a cinquanta persone di età superiore a cinquantanove anni è stata posta la domanda: "Se potesse rivivere la sua vita, che cosa farebbe di diverso?". Era una domanda aperta, e le risposte variavano. Tuttavia emergevano costantemente tre temi:

Se dovessi rivivere la mia vita, rifletterei di più.

Se dovessi rivivere la mia vita, rischierei di più.
Se dovessi rivivere la mia vita, farei più cose che potrebbero sopravvivermi.

Spero che quando arriverete alla fine della vostra vita non avrete rimpianti, perché l'avrete vissuta appieno e avrete fatto tutto ciò che potevate fare per sfruttare al meglio il tempo a disposizione sulla Terra. Decidere quale sarà il vostro lascito e viverlo tutti i giorni vi aiuterà a raggiungere quello scopo.

3. Apprezzate oggi il valore di un buon lascito
Charles F. Ketterin, inventore ed ex capo della unità di ricerca di General Motors, ha detto: "La cosa più grande che possa fare questa generazione è creare trampolini per la generazione successiva". È una grande gioia portare gli altri dove non sono mai stati e innalzarli a vette che non avrebbero mai immaginato. Nel vostro ruolo di leader avete la possibilità di fare queste cose.

La maggior parte delle persone non può scegliere quando o come morire. Ma può decidere come vivere.

Io credo che la capacità di creare un lascito positivo dipenda in larga misura dall'atteggiamento di una persona. In primo luogo, dovete preoccuparvi per gli altri. In secondo luogo, dovete capire quale impatto può avere un grande lascito. Ma dovete avere anche la prospettiva giusta. Dovete capire quanto poco contate rispetto al compito che vi siete assunti come leader. Ciò richiede un livello di obiettività, di maturità e di umiltà che molti leader non raggiungeranno mai. Il vostro obiettivo di leader non è essere indispensabile per coloro che guidate; è lasciare ai collaboratori qualcosa che sia veramente indispensabile per loro.

Ha scritto l'educatore D. Elton Trueblood: "Abbiamo cominciato a scoprire il significato della vita umana quando abbiamo piantato

alberi ombrosi sotto cui sappiamo benissimo che non ci siederemo mai". È la prospettiva giusta per chi vuole creare un lascito.

INVESTIRE SULLA GENERAZIONI FUTURE

Mi rendo conto che la mia prospettiva sul tema dell'eredità è fortemente influenzata dalla fase della vita in cui mi trovo. Ho sessant'anni, i nostri figli sono grandi, e Margaret e io ci godiamo i nipotini. Al contrario, se avete messo su famiglia da poco, probabilmente concentrerete il vostro lascito sui vostri figli. È giusto che sia così. Quando i nostri figli erano giovani, Margaret e io ci preoccupavamo di instillare valori e competenze in Elizabeth e Joel. Mentre crescevano, abbiamo stabilito di dare loro quattro cose:

• Amore incondizionato.
• Una base di fede.
• Alcuni principi per la vita e per il successo.
• Sicurezza psicologica.

Sono felice di dirvi che i nostri figli sono ormai sposati, vivono la loro vita e trasferiscono i propri valori ai loro figli. E Margaret e io vediamo i valori, le speranze, i sogni, le esperienze e le benedizioni della nostra famiglia passare a un'altra generazione. È molto gratificante, e mi fa venire in mente una cosa che disse il riformatore sociale Henry Ward Beecher: "Dovremmo perciò vivere e lavorare affinché quello che ci è arrivato come seme possa passare alla generazione successiva come fiore; e che quello che ci è arrivato come fiore possa passare alla generazione successiva come frutto. È questo che intendiamo per progresso".

"Abbiamo cominciato a scoprire il significato della vita umana quando abbiamo piantato alberi ombrosi sotto cui sappiamo benissimo che non ci siederemo mai."

C'è una poesia, intitolata "The Bridge Builder" (Il costruttore di ponti, *n.d.r.*), che ho sempre amato. È stata scritta dalla poetessa del Tennessee Will Allen Dromgoole, e spiega che cosa significa creare un lascito per coloro che verranno dopo di noi:

Un vecchio che camminava lungo una strada solitaria
Arrivò una sera fredda e grigia
Sull'orlo di un precipizio vasto e profondo
Attraverso cui scorreva un fiume lento.
Il vecchio lo attraversò nella luce incerta del tramonto;
Quel fiume placido non lo spaventava;
Ma una volta arrivato sull'altra sponda si voltò
E iniziò a costruire un ponte per superare il fiume.

"Vecchio", gli disse un pellegrino,
"Stai sprecando le tue forze;
Il tuo viaggio finirà con la fine del giorno;
Non dovrai più attraversare il fiume;
Hai attraversato il baratro profondo,
Perché vuoi costruire il ponte?"

Il vecchio sollevò la testa grigia:
"Amico, lungo il sentiero che ho percorso", gli disse
"Oggi mi seguirà
Un giovane che deve superare questo passaggio.
Questo abisso che non è stato nulla per me
Potrebbe essere una trappola per quel giovane biondo,
Anche lui deve attraversare nella luce del tramonto;
Sto costruendo il ponte per lui".

Che tipo di ponte state costruendo per coloro che vi seguiranno? State utilizzando al meglio la vostra leadership, non solo per voi stessi, non solo per quelli che vi seguono oggi, ma anche per quelli che vi seguiranno domani? Sapere che un giorno gli altri

riassumeranno la vostra vita in una frase è rassicurante. Sceglierla adesso è un modo di ringraziare Dio, la vita, la vostra famiglia e altre persone che non incontrerete mai.

ESERCIZI PRATICI

1. **Che importanza ha avuto per voi un lascito?** Per molti leader, lasciare un'eredità è l'ultima delle preoccupazioni. Quanto conta per voi? Avete mai preso in considerazione l'idea prima di leggere questo capitolo? Siete pronti a prendere in considerazione l'ipotesi di creare un lascito? Dovunque siate nel vostro percorso di leadership – giovani leader alle prime armi o veterani di questa disciplina – non è mai troppo presto per cominciare a riflettere su quello che dovrebbe rappresentare la vostra vita per gli altri quando sarà finita. Date la priorità alla creazione di un lascito.

2. **Quale volete che sia il vostro lascito?** La definizione del vostro lascito richiede del tempo. Per avviare il processo, fatevi queste tre domande:

   • Quali sono le mie responsabilità? (Vi aiuta a stabilire quello che *dovreste* fare)
   • Quali sono le mie capacità? (Vi aiuta a stabilire quello che *potete* fare)
   • Quali sono le mie opportunità? (Vi aiuta a stabilire quello che *potreste* fare)

   Dopo aver risposto alle domande, usate le risposte per scrivere una "sintesi della vita".

3. **Vivete già oggi quel lascito?** Un lascito non si crea per il solo fatto di scrivere una sintesi della vita. Si crea perché la persona lo vive concretamente ogni giorno. La vita che vive attualmente corrisponde alla sintesi della vita che avete scritto per voi stessi? Se no, perché non corrisponde? Che cosa dovete smettere di fare? Che cosa dovete cominciare a fare? Che cosa dovete fare di

più? Gli aggiustamenti da apportare alla vostra vita potrebbero essere minimi o potrebbero richiedere grossi cambiamenti. Cominciate a lavorarci oggi stesso.

CONSIGLI PER IL MENTORING

Chiedete alle persone a cui fate mentoring di identificare l'obiettivo supremo del loro lavoro. Chiedete di descrivere ciò che proveranno (e come *loro* saranno) quando lo raggiungeranno. Chiedete di spiegare perché hanno scelto quell'obiettivo e che cosa comporterà la sua realizzazione. Fate in modo che siano il più possibile concrete. Poi chiedete di illustrare in che modo le loro azioni attuali supportano coerentemente l'obiettivo e in che modo lo contrastano o lo pregiudicano. Invitatele a identificare i cambiamenti che devono effettuare per realizzare i loro obiettivi. Chiedete di scrivere un lascito, seguito da un elenco di valori che devono adottare, e di azioni che devono intraprendere per massimizzare la possibilità di attuarlo.

Conclusione

Spero che abbiate apprezzato le ventisei pepite d'oro che ho inserito nel libro. Ma soprattutto, spero che ne abbiate tratto beneficio. Il pericolo di un libro come questo è che è facile scorrerlo, capire i concetti che propone e non *applicarli.* Le informazioni, di per sé, non possono aiutarvi a migliorare come leader. Dovete applicarle alla vostra vita, per cambiare e diventare più efficaci.

Se la leadership è qualcosa di nuovo per voi, spero che vediate già dei miglioramenti nella vostra capacità di leadership grazie alla lettura di questo libro e all'apprendimento dai miei errori. Qualunque cosa facciate, non fermatevi lì. La leadership non si sviluppa in un momento. Si sviluppa nell'arco di una vita, e più progettate la vostra crescita sul piano della leadership, più saprete massimizzarne il potenziale. Non smettete mai di imparare.

Se siete leader di successo e molte delle idee suggerite in questo libro ripropongono di ciò che sapete già, concentrate la vostra attenzione sullo sviluppo di altri leader. Non scordatevi che il massimo valore potenziale non sta nella vostra leadership; sta nella vostra capacità di prendere persone che hanno un buon potenziale di leadership e aiutarle a diventare leader di successo. Otterrete un impatto più elevato sviluppando un gruppo ristretto di leader piuttosto che guidando un enorme esercito di seguaci.

Ovunque vi troviate nel vostro percorso di leadership, continuate a crescere, a dirigere e a lavorare per fare la differenza.

Note

Capitolo 2

1 "We Have Met the Enemy… and He Is Us".
http://www.igopogo.com/we_have_met.htm, visitato il 18 gennaio 2007.
2 *Proverbi,* 22:7 (New International Version).

Capitolo 3

1 F. John Reh, "Employee Benefits as a Management Tool",
http://management.about.com/cs/people/a/Benefits100198.htm, visitato il 10 luglio 2007.

Capitolo 5

1 Mark Albion, *Making a Life, Making a Living: Reclaiming Your Purpose and Passion in Business and Life,* Warner Books, New York, 2000, p. 17.

Capitolo 6

1 Jim Lange, *Bleedership,* Tate, Mustang, OK, 2005, p. 76.
2 Lorin Woolfe, *The Bible on Leadership: From Moses to Matthew – Management Lessons for Contemporary Leaders,* AMACOM, New York, 2002, pp. 103-104.

Capitolo 7

1 Marcus Buckingham, Donald O. Clifton, *Now Discover Your Strengths,* The Free Press, New York, 2001, p. 6.

Capitolo 8

1 Peter Drucker, *Managing in Turbulent Times,* Harper Collins, New York, 1980, p. 6 (tr. it. *Dirigere in tempi di turbolenza. Il ruolo del management negli anni Ottanta,* Etas, Milano, 1981).
2 Jim Collins, *Good to Great,* Harper Collins, New York, 2001, p. 70 (tr. it. *O meglio o niente. Come si vince la mediocrità e si raggiunge l'eccellenza,* Mondadori, Milano, 2007).

Capitolo 9

1 Secondo dibattito elettorale con il presidente uscente Jimmy Carter, 28 ottobre 1980, "Reagan in His Own Word", NPR, http://www.npr.org/news/specials/obits/reagan/audio_archive.html, visitato il 19 febbraio 2007.

2 Stuart Briscoe, *Everyday Discipleship for Ordinary People,* Victor Books, Wheaton, IL, 1988, p. 28.

Capitolo 11

1 Barry Conchie, "The Seven Demands of Leadership: What Separates Great Leaders from All the Rest", *Gallup Management Journal,* 13 maggio 2004, http://gmj.gallup.com/content/11614/Seven-Demands-Leadership.aspx.

2 Stan Toler, Larry Gilbert, *Pastor's Playbook: Coaching Your Team for Ministry,* Beacon Hill Press, Kansas City, 1999.

Capitolo 12

1 Michael Abrashoff, *It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy,* Warner Business, New York, 2002, p. 33.

2 *Ibid.,* pp. 91-92.

Capitolo 13

1 Warren G. Bennis, *Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change,* Perseus Books, New York, 2000, pp. 56-57.

2 Jeffrey Davis, *A Thousand Marbles,* Andrews McMeel, Kansas City, MO, 2001.

Capitolo 16

1 Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking,* Little Brown and Company, New York, 2005, pp. 18-34 (tr. it. *In un batter di ciglia. Il potere segreto del pensiero intuitivo,* Mondadori, Milano, 2005).

2 Trust a Bust at U.S. Companies: Manchester Consulting's Survey Rates Trust in the Work Place a 5-1/2 Out of 10", http://www.prnewsire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=104&STORY=/www/story/9-2-97/308712&EDATE=, visitato il 27 marzo 2007.

Capitolo 17

1 Harry Golden, *The Right Time: An Autobiography,* Putnam, New York, 1969.

Capitolo 18

[1] Harry Chapman, *Greater Kansas City Medical Bullettin* 63, http://www.bartleby.com/63/17/4517.html, visitato il 9 marzo 2007.

Capitolo 21

[1] *Proverbi,* 29:2 (The Message).

Capitolo 23

[1] *Reader's Digest,* 13 luglio 2003, p. 198.

Capitolo 24

[1] Dan Sullivan, Catherine Nomura, *The Laws of Lifetime Growth: Always Make Your Future Bigger,* Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 2006, p. 43.

Capitolo 25

[1] *Matteo,* 16:26 (New International Version).

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library